

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

KÄSITYKSIÄ TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ - TAPAUS- TUTKIMUS TOHMAJÄRVEN RAJAVARTIOASEMAN RAJOJEN VALVONNAN TYÖTEHTÄVISSÄ TYÖSKENTELEVISTÄ RAJAVARTIJOISTA

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Joni Kinnunen

Maisterikurssi 4
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Yliluutnantti Joni Kinnunen	
Tutkielman nimi Käsityksiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä - Tapaustutkimus Tohmajärven rajavartioaseman rajojen valvonnan työtehtävissä työskentelevistä rajavartioloista	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n ja RMVK:n kirjasto)
Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 113 Liitesivuja 8
TIIVISTELMÄ <p>Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena oli tutkia rajojen valvonnan työtehtävien parissa työskentelevien koirattomien rajavartioloisten käsityksiä työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä työn sisällöllisten sekä työympäristön ominaisuuksien kautta. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata siihen asetettuun päätutkimuskysymykseen ”<i>Millaisia työmotivaatioon liittyviä tekijöitä ilmenee rajavartioloisten käsityksissä omasta työstään?</i>” Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia henkilöstön työmotivaatiota myös itsemääräämisteoriaan peilaten työssä koetun itsenäisyyden ja vastuun sekä työilmapiirin osalta. Tässä kohtaa tutkittiin erityisesti sitä, motivoivatko mahdollisesti toteutuessaan työssä koetut yksilön psykologiset perustarpeet, itsenäisyyden, pätevyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteet työntekijöitä.</p> <p>Tutkimusjoukoksi valikoitui 10 koiratonta rajavartioloista Pohjois-Karjalan rajavartioston Tohmajärven rajavartioasemalta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin tutkimusaineiston tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa Webropolin avulla toteutetulla avoimella kyselylomakkeella. Tutkimusaineiston tiedonkeruun toisessa vaiheessa toteutettiin teemahaastattelut kyselylomakkeen kautta tehtyjen havaintojen perusteella. Sekä kyselyyn että haastatteluun osallistui molempiin sama, tutkimukseen valittu 10 koirattoman rajavartioloisten joukko. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia käyttäen.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan työn sisällöllisistä ominaisuuksista tärkeimmät, työmotivaatiota selittävät tekijät olivat työssä koettu vastuullisuus sekä itsenäisyys, työn mielekkyys ja siinä koettu vaihtelevuus sekä työstä saatu palaute ja tunnustus. Työympäristöön liittyvistä tekijöistä motivaation rakentumista keskeisimmin selittävinä tekijöinä toimivat kokonaisuudessaan työn järjestelyt, työilmapiiri sekä esimiehen johtamistapa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että itsemääräämisteorian mukainen työntekijän sisäinen motivoituminen mahdollistui työssä koetun itsenäisyyden ja vastuun sekä yhteenkuuluvuuden tunteiden kokemisen myötä. Sopeuttamistoimien vaikutukset nousivat huomattavaan osaan ja resurssien vähenemisen vaikutukset työmotivaatioon olivat pääosin negatiiviset muun muassa työtä kohtaan osoitetun arvostuksen vähenemisenä, työn yksipuolistumisen sekä vähentyneen esimiesten ja alaisten välisen sosiaalisen kanssakäymisen osalta. Rajavartioaseman esimiestasan toimenpiteillä voitiin kuitenkin vaikuttaa huomattavan moneen asiaan henkilöstön työmotivaatiota positiivisesti rakentavalla tavalla; jokaisessa tämän tutkimusraportin teemassa tuli esimiehen johtamistapa jollakin tapaa esille. Tämä olisikin syytä huomioida rajavartioaseman esimiestasolla, sillä rajavartioloisten työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä voidaan kompensoida huomattavissa määrin esimiehen toimenpiteillä.</p>	
AVAINSANAT: Motivaatio, työmotivaatio, työn sisältö, työympäristö, esimiestyö, autonomia, pätevyys, yhteenkuuluvuus, johtamistapa, työolosuhteet, palaute, työilmapiiri, palkka	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSASETELMA	3
2.1	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	3
2.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
2.3	TUTKIMUKSEN PERUSTELUT, RAJAUS JA VIITEKEHYS	8
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA	11
3.1	MOTIVAATIO	11
3.2	ULKONEN JA SISÄINEN MOTIVAATIO	12
3.3	TYÖMOTIVAATIO	16
3.3.1	Tieteellisestä liikkeenjohdosta innovaatioparadigmoihin – Työmotivaatiota tarkastelevien teorioiden kehittyminen	18
3.3.2	Työmotivaation sisältöteoriat	20
3.3.3	Työmotivaation prosessiteoriat	21
3.4	TYÖNTEKIJÄN PERSONALLISUUS	23
3.5	TYÖN OMINAISUUDET	25
3.5.1	Työn sisällölliset ominaisuudet	25
3.5.2	Työssä koettu mielekkyys ja työn vaihtelevuus	29
3.5.3	Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys	31
3.5.4	Työstä saatu palaute ja tunnustus	33
3.5.5	Saavutusten, etenemisen ja työssä kehittymisen vaikutukset työmotivaatioon	37
3.6	TYÖYMPÄRISTÖ	39
3.6.1	Palkkauksen vaikutus työmotivaatioon	39
3.6.2	Työolosuhteet, työturvallisuus ja työn järjestelyt	41
3.6.3	Työilmapiiri ja ryhmäkiinteys	43
3.6.4	Sosiaaliset palkkiot	46
3.6.5	Esimiehen työmotivaatiota edistävä johtamistapa	49
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
4.1	YMMÄRTÄVÄ KVALITATIIVINEN TAPAUSTUTKIMUS	53
4.2	TUTKIMUSKOHTEN KUVAUS	55
4.2.1	Tutkimuskohteen erityispiirteitä	57
4.3	TUTKIMUSAINESTON HANKINTA	58

4.3.1	Avoim lomakekysely	59
4.3.2	Teemahaastattelu	61
4.4	TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	67
4.4.1	Teoriasidonnainen sisällönanalyysi	68
4.5	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET TAUSTAOLETUKSET; MALTILLINEN KRIITTINEN REALISMI	73
5	TUTKIMUSTULOKSET	75
5.1	RAJAVARTIJAN KÄSITYKSIÄ TYÖN SISÄLLÖLLISTEN OMINAISUUKSIEN VAIKUTUKSESTA TYÖMOTIVAATIOON	78
5.1.1	Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys	78
5.1.2	Työn mielekkyys ja vaihtelevuus	81
5.1.3	Työstä saatu palaute ja tunnustus	84
5.2	RAJAVARTIJAN KÄSITYKSIÄ TYÖYMPÄRISTÖN OMINAISUUKSIEN VAIKUTUKSESTA TYÖMOTIVAATIOON	85
5.2.1	Työolosuhteet ja työn järjestelyt	86
5.2.2	Työilmapiiri ja yhteenkuuluvuus	93
5.2.3	Työyksikön johtaminen; johtamisviestintä	96
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	100
6.1	TUTKIMUSTULOSTEN POHDINTAA	100
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	108
6.3	JATKOTUTKIMUSTARPEET	111

LÄHTEET
LIITTEET

KÄSITYKSIÄ TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ - TAPAUSTUTKIMUS TOHMAJÄRVEN RAJAVARTIOASEMAN RAJOJEN VALVONNAN TYÖTEHTÄVISSÄ TYÖSKENTELEVISTÄ RAJAVARTIJOISTA

1 JOHDANTO

Yhteiskunnalla on tällä hetkellä suuri paine saada ihmiset työskentelemään yhä pidempään työelämässä (Luukkala 2011, 283). Kunnianhimoisin politiikkatoimi työelämän kehittämisessä käynnistyi vuonna 2012. Hallitus valmisti tuolloin työelämän kehittämisstrategian, jonka visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian mukaan suomalaisen työelämän laadun on oltava korkeatasoisempaa Euroopan muihin maihin nähden. Strategiassa painotetaan suomalaisten halua ja mahdollisuuksia tulla työelämään, pysyä työelämässä terveenä ja motivoituneena yhä pidempään. (Toikkanen ym. 2013, 23.)

Yhteiskunnan suhtautuminen ja työhyvinvoinnin parantamiseksi tehdyt toimet ovat tärkeitä yhteiskunnallisia asioita. Ei nimittäin riitä yksin, että työuria pidennetään, mikäli niitä ei samalla paranneta. (Luukkala 2011, 44.) Työurien pidentämiseksi on tehtävä vielä paljon, että työntekijät olisivat motivoituneita ja he viihtyisivät työssään yhä pidempään (Luukkala 2011, 52). Taloudellisen tilanteen kurjistuessa Elinkeinoliiton keskusliiton työmarkkinajohtaja Lasse Laatusen lausui Ylelle antamassaan haastattelussa 3.1.2014, ettei työeläkeiän nostaminen 65 vuoteen enää riittäne, vaan se tulee nousemaan 67 vuoteen (Stenroos 2014, 3.1.2014). Herääkin kysymys, miten saada työhön innostuneisuutta ja mielekkyyttä, että työntekijät jaksaisivat motivoitua työhönsä entistä paremmin?

Työelämään liittyvät kysymykset ovat siis tällä hetkellä erittäin pinnalla yhteiskunnallisessa keskustelussa. Tässä tutkimuksessa keskitytään Tohmajärven rajavartioaseman rajojen valvonnan tehtävissä työskenteleviin rajavartiijoihin ja heidän työmotivaationsa rakentumiseen

päivittäisessä työssään. Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä siihen, miten yksittäisen Tohmajärven rajavartioaseman rajavartijan työmotivaatio rakentuu kahden työmotivaatioon vaikuttavan tekijäryhmän, työn sisällöllisten ominaisuuksien sekä työympäristön ominaisuuksien kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan yksilön motivoitumista myös itsemääräämisteorian valossa ja selvitetään, onko koetulla pätevyydellä ja itsenäisyydellä sekä yhteenkuuluvuuden tunteilla vaikutusta yksilön työssä motivoitumiseen.

Tutkimus lähestyy aihetta sekä teoreettisesta että käytännöllisestä näkökulmasta. Kyselyssä ollaan kiinnostuneita siitä, millaiset asiat motivoisivat rajavartijoita työelämässä, mikäli he saisivat itse päättää työskentelyyn liittyvistä asioistaan. Teemahaastattelun tutkimusaineisto on sidottuna Tohmajärven rajavartioaseman toimintaympäristöön, jolloin saadaan vastauksia siihen, mistä tekijöistä rajavartijoiden työmotivaatio konkreettisesti rakentuu heidän työpaikallaan. Keskiössä ovat rajavartijoiden omat käsitykset sekä positiivisesti että negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Huomattavaa on myös, ettei rajavartijoiden työmotivaatiota ole tutkittu koko Rajavartiolaitoksen historiassa. Tämän takia onkin mielestäni tarkoituksenmukaista kartoittaa ensimmäisessä rajavartijoiden työmotivaatiota käsittelevässä tutkimuksessa perusteita ja käsityksiä siitä, mistä heidän työmotivaationsa rakentuu. Siksi tutkimukseni näkökulmaksi on valittu työntekijän näkökulma, jossa esimiehen johtamistapa on yksi tutkittava alakohta. Tarkoituksena on kartoittaa niitä työn sisällöllisiin ja työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat rajavartijan työmotivaation rakentumiseen. Hallintoyksiköissä joka toinen vuosi toteutettavat työilma-
piirikyselyt kertovat osin työmotivaatioon liittyvistä asioista, mutta yksilötasolla motivaatioon vaikuttaviin asioihin ei perehdytä kovinkaan syvällisesti. Esimiehen käytöksellä on osoitettu olevan useiden tutkimuksien mukaan selkeitä yhteyksiä henkilöstön työmotivaation rakentumiseen. Työntekijöiden työmotivaation positiivinen rakentaminen esimiestyön kautta onkin tärkeää Suomen ja koko Euroopan Unionin ulkorajojen tehokasta rajavalvontaa ajatellen, johon voidaan vaikuttaa merkittävässä määrin esimiesten johtamisella. Tutkimukselle on tarvetta johtamisen pääaineen tutkimusintressejä ajatellen, sillä tässä tutkimuksessa keskitytään myös rajavartioaseman esimiestoiminnan osalta ihmisten ja asioiden johtamiseen. Rajojen valvonnan työtehtävien parissa työskentelevien esimiesten johtamistapa on merkittävässä roolissa koko Rajavartiolaitoksen päivittäistä, mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista rajojen valvonnan toimintaa ajatellen: tällöin kenttähenkilöstön motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on ensiarvoisen tärkeää juuri onnistuneen ja motivoivan johtamistavan kannalta ajateltuna.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Jokaisella tutkimuksella ja erityisesti opinnäytetyöllä täytyisi olla perustanaan jokin ajatuksellinen tikapuurakennelma, kehikko, jonka varassa kaikki muu lepää ja mikä ohjaa tutkimukseen liittyviä valintoja (Hakala 1999, 150; Tuomi & Sarajärvi 2004, 19). Hirsjärvi ym. (2010, 258–259) painottaa, että tutkimukseen kerätty, aiempi tutkimustieto, kannattaa valita huolellisesti, koska tutkielman lopussa olevan pohdinnan kautta saatujen tuoreiden tulosten tulisi keskustella jo tiedetyn tiedon, toisin sanoen tutkimukseen luodun teoriapohjan kanssa (ks. myös Eskola & Suoranta 2005, 81). Teoriapohjan, teoreettisen viitekehyksen tai kirjallisuuskatsauksen, mitä termiä halutaankaan käyttää, tulee olla synteessissä siis kaikkien tutkimuksen osa-alueiden kanssa. Tämä on mielestäni varsin tärkeä asia, joka tulee huomioida läpi tutkimuksen ajan.

Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan Eskolan ja Suorannan (2005, 81–82) mukaan kahdenlaisia teorioita; ensinnäkin tarvitaan jokin taustateoria, jota vasten tutkimusaineistoa tarkastellaan. Toisekseen, aineistojen tarjoamat lähes rajattomat tulkintamahdollisuudet edellyttävät, että tutkijalla on mielessään kysymyksiä, joihin vastauksia etsitään. Teoriaa voidaan käyttää keinona tai päämääränä; teorian käyttäminen keinona auttaa tutkimuksen tekemistä, kun taas teoria päämääränä tutkimustyön tavoitteena on teorian jatkokehittäminen (Eskola & Suoranta 2005, 81). Tässä tutkimuksessa teoriaa käytetään auttamaan tutkimuksen tekoa, eli näkökulmani on teoria keinona. Tavoitteena on soveltaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa uudelle alueelle, rajavartijoiden työmotivaatioon liittyen, jota ei ole aikaisemmin tutkittu.

Tutkimuksen teoriapohjan kokoaminen näyttäisi edellä käydyn keskustelun perusteella olevan varsin tärkeä asia, mikä on syytä rakentaa huolellisesti, että teoriapohjaa voisi pääosin pitää koko tutkimuksen ajan mukana järkevällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla, huomioiden toki laadullisen tutkimuksen joustavuusnäkökulman (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2010, 164; Kiviniemi 2007, 70–71; Alasuutari 2011, 276). Tutkimukseni teoreettiseksi pohjaksi on valittu Ruohotien ja Hongan (2002, 17–19) työmotivaation rakentumista kuvaava malli. Kyseistä mallia ovat käyttäneet useat eri tutkijat ja sen juuret johtavat Porterin ja Milesin (1974, 547) muotoilemaan malliin. Tässä luotettavan työmotivaation kuvauksen nähdään koostuvan kolmesta keskeisestä työtilanteesta vaikuttavasta tekijäryhmästä; työntekijän persoonallisuudesta, työn

sisällöllisistä ominaisuuksista sekä työympäristön ominaisuuksista (Porter & Miles 1974, 547). Ruohotien ja Hongan (2002, 17–19) mukaan kyseisiä asioita tutkimalla työmotivaation kokonaiskuvauksesta saadaan luotettava, jolloin merkittävimmät työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät tulevat huomioiduiksi. Porter ja Miles (1974, 547) kuitenkin huomauttavat, etteivät kyseiset tekijäryhmät ole ainoita motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä, vaan ne ovat keskeisimpiä työtilanteessa yksilön työmotivaation rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työntekijän persoonallisuus, työn sisällölliset ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet ovat kuitenkin tärkeimpiä asioita haluttaessa ymmärtää yksilön työmotivaation rakentumista työorganisaatiossa (Porter & Miles 1974, 546). Seuraavaksi perehdytään tarkemmin, mitä edellä mainitut kolme tekijäryhmää oikeastaan tarkoittavat.

Ensimmäinen ryhmä liittyy työntekijän persoonallisuuteen. Tässä työntekijöiden mielenkiinnon kohteet selittävät, miksi toinen henkilö motivoituu esimerkiksi rahasta ja toinen ei. Mielenkiinnon kohde viittaa yksilön tarkkaavaisuuden sekä motiivien suuntaan, minne päin toimintaa ollaan kiinnostuneita suuntaamaan. Persoonallisuuden kenttään kuuluvat myös asenteet työtä ja itseä kohtaan, jotka määrittävät muun muassa yksilön suoritusmotivaatiota. Asenteet omasta itsestään taas vaikuttavat työmotivaatioon rakentuneen minäkuvan kautta, sillä ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on samansuuntainen heidän minäkuvansa kanssa. Viimeisin työntekijän persoonallisuuden kautta hänen työmotivaatioonsa vaikuttavana tekijänä toimivat hänen tarpeensa. Henkilöllä voi olla erilaisia kasvu-, liittymis- tai toimeentulotarpeita, riippuen esimerkiksi hänen elämäntilanteesta ja fyysisestä iästä. Ihmisen tarpeet on nähty monesti tämän sisäisinä epätasapainotiloina, jotka saavat yksilön suuntaamaan toimintansa siten, että sisäinen tasapaino kyettäisiin saavuttamaan. (Ruohotie & Honka 2002, 17–18.) Porterin ja Milesin (1974, 546) mukaan persoonallisuustekijöihin liittyy olennaisesti myös hänen henkilökohtaiset kyvyt työskennellä ja esiintyä erilaisissa työtilanteissa.

Toisena tärkeänä työmotivaatiota selittävänä tekijäryhmänä toimivat työn sisällölliset ominaisuudet. Työn sisältö, vaihtelevuus ja mielekkyys ovat voimakkaita tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijän haluun suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys sekä saatu palaute ja tunnustus saavat yksilön joko toimimaan tehtävässään tarmokkaasti tai sitten vähemmän tarmokkaammin. Myös työn kautta saavutettu ammatitaidollinen kehittyminen ja työuralla eteneminen ovat asioita, jotka vaikuttavat työmotivaation rakentumiseen merkittävässä määrin. (Ruohotie & Honka 2002, 18.) Porterin ja Milesin (1974, 547) mukaan työssä esiintyvät sisäiset palkkiot määrittävät olennaisesti työmotivaation rakentumista organisaatiossa.

Kolmas työmotivaatioon vaikuttava tekijäryhmä on työympäristön ominaisuudet. Työympäristö on totuttu jakamaan kahteen osaan; sekä välittömään että koko organisaation kattavaan ympäristöön. Työympäristöön kuuluvat taloudellisen ja fyysisen ympäristön tekijät, joita ovat muun muassa palkkaus, työolosuhteet, työn järjestelyt sekä työturvallisuus. Työympäristön sosiaalisiin tekijöihin taas kuuluvat esimerkiksi ryhmäkiinteys, sosiaaliset palkkiot, työilmapiiri sekä esimiehen johtamistapa. (Ruohotie & Honka 2002, 17–18.) Porter ja Miles (1974, 553) lisäävät, että työympäristöön kuuluvat olennaisena osana myös vertaisryhmän jäsenet, joiden vaikutuksen yksilön motivaation rakentumisessa on nähty olevan huomattavan voimakas.

Yksilölliset ominaisuudet	Työn sisällölliset ominaisuudet	Työympäristön ominaisuudet
Mielenkiinnon kohteet Asenteet työtä ja itseä kohtaan Tarpeet	Työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> - Työssä koettu mielekkyys ja vaihtelevuus - Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys - Sisäisten palkkioiden osuus - Työstä saatu palaute ja tunnustus Saavutukset <ul style="list-style-type: none"> - Työssä eteneminen - Työssä kehittyminen 	Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät <ul style="list-style-type: none"> - Palkkaus - Sosiaaliset edut - Työolosuhteet ja työn järjestelyt, ml. työturvallisuus Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen johtamistapa - Ryhmäkiinteys - Sosiaaliset palkkiot - Työilmapiiri

Kuvio 1. Yksilön työmotivaatioon vaikuttavat keskeisimmät tekijät työorganisaatiossa (mukaillen Ruohotie & Honka 2002, 17; Porter & Miles 1974, 547).

Varsin samanlaisen työmotivaatiota selittävän mallin ovat muodostaneet myös Rope ja Kettunen (2012, 88–92), joiden mukaan työmotivaation rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilö itse, työn sisältö sekä motivaation vahvuus. Yksilö määritetään muun muassa tämän persoonallisuuden, iän, koulutustaustan sekä asenne- ja arvomaailman mukaan. Työn sisällön määritellään muodostuvan kehittymisen mahdollisuuksista, työpaikan rakenteista sekä esi-

miehen johtamistavasta. Kolmantena työmotivaation rakentumiseen vaikuttavana tekijänä nähdään motivaation vahvuus, joka rakentuu sekä yksilöstä että yrityksestä käsin (Rope & Kettunen 2012, 88–89). Näyttäisi siltä, että kyseiset työmotivaatiota selittävät mallit ovat varsin lähellä toisiaan, ainoastaan käsitteiden nimet poikkeavat hieman toisistaan, mutta sisällöllisesti asiat ovat hyvin samansuuntaiset. Myös Viitala (2009, 158) esittää, että useat työmotivaatiotutkimukset ovat osoittaneet motivaation rakentuvan kolmen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat työstä itsestään sekä sen ominaisuuksista, työympäristöstä sekä työn tekijän persoonallisuudesta johtuvista tekijöistä (Viitala 2009, 158). Niinpä koen, että tutkimukseen valitun Ruohotien ja Hongan (2002) muotoileman työmotivaatiota selittävän mallin käyttäminen on perusteltua sekä kattaa riittävässä määrin luotettavan työmotivaation kuvauksen eri osa-alueet (ks. myös Moisalo 2011, 340–342).

Tutkimukseni teoreettinen perusta rakentuu osin myös Decin ja Ryanin (1985) kehittämään itsemääräämisteoriaan, jonka mukaan työn tulisi tyydyttää ihmisen kolmea psykologista perustarvetta, että tämä olisi korkeasti motivoitunut työhönsä. Nämä psykologiset perustarpeet muodostuvat koetuista itsenäisyyden, pätevyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteista. (Deci 2013, 2–3.) Itsemääräämisteoriaa on käytetty muun muassa opiskelun, urheilun, työmotivaation sekä lukuisten muiden ihmiselämän osa-alueilla, joissa motivaatiolla on merkitystä (Ryan 2013, 1). Lukuisat tutkimustulokset ovat tukeneet itsemääräämisteoriaa (Fernet, Austin & Vallerand 2012, 214) ja se on ollutkin yksi käytetyimpiä viitekehyksiä tutkittaessa ja selitettäessä motivaatiota viimeisen kolmen vuosikymmenen ajalta (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 109). Yksilön kolme psykologista tarvetta, pätevyys, itsenäisyys sekä yhteenkuuluvuus, ovat tärkeitä asioita tutkittaessa ihmisen motivoitumista sekä pyrittäessä ymmärtämään miten ja miksi yksilö motivoituu saavuttaakseen jonkin tietyn tavoitteen (Deci & Ryan 2000, 228).

Tutkijan hypoteesiksi on muodostunut työelämästä rakentuneiden omien käsitysten ja havaintojen kautta näkemys, että rajavartijoiden työ on melko itsenäistä sekä vastuullista. Myös työyhteisössä vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne on pienehkällä ja syrjässä olevalla vartioasemalla olennaisessa roolissa. Näin ollen tutkijan henkilökohtaiset kokemukset sekä tutkimusintressit vaikuttivat itsemääräämisteorian valintaan. On myös huomattava, että työssä koettu itsenäisyys ja pätevyys sekä yhteenkuuluvuuden tunteiden kokeminen esiintyvät Ruohotien ja Hongan (2002, 17; ks. myös Porter & Miles 1974, 547) työmotivaatiota selittävässä mallissa, joskin osin hieman eri termein. Tutkimuksen teoreettisena kivijalkana käytetään siis Hongan ja Ruohotien (2002, 17; Porter & Miles 1974, 547) työmotivaatiota selittävää mallia, jonka alakohtia *työssä koettua vastuuta ja autonomiaa sekä työilmapiirin* vaikutuksia yksilön moti-

voitumiseen liittyen käsitellään Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian valossa. Näin ollen teoriataustan valinta ja tutkimuksen rakentuminen edellä mainittujen teoreettisten kokonaisuuksien pohjalta on mielestäni perusteltua ja sopii tutkimuksen kokonaisluonteeseen mielekkäällä tavalla.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla aina jokin tutkimuskohdetta koskeva kysymys tai ongelma. Tutkijan ammattitaidon ratkaiseva koetinkivi onkin hänen kykynsä muuntaa enemmän tai vähemmän yleinen tutkimusteema yksityiskohtaisiksi tutkimuksen osaongelmiksi. (Niiniluoto 2002, 25–27.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset työn sisällölliset ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet selittävät rajavartijan työmotivaation rakentumista päivittäisissä rajojen valvonnan työtehtävissä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia käsityksiä rajavartijoilla on työn sisältötekijöistä sekä työn ympäristötekijöistä, jotka haittaavat työmotivaation rakentumista ja millaiset tekijät vastaavasti parantavat työmotivaatiota työn sisältö- ja ympäristötekijöiden kautta ajateltuna. Tutkimuksen tarkoituksena on siis kartoittaa edellä mainittujen osa-alueiden kautta, mistä tekijöistä rajavartijan työmotivaatio kokonaisuudessaan rakentuu Tohmajärven rajavartioasemalla rajojen valvonnan työtehtävissä.

Tutkimukseeni asetettu pääongelma on:

Millaisia työmotivaatioon liittyviä tekijöitä ilmenee rajavartijoiden käsityksissä omasta työstään?

Tutkimukseeni asetetut alaongelmat ovat seuraavat:

Millaisia työmotivaatioon liittyviä työn sisällöllisiä tekijöitä ilmenee rajavartijoiden käsityksissä omasta työstään?

Millaisia työmotivaatioon liittyviä työympäristön tekijöitä ilmenee rajavartijoiden käsityksissä omasta työstään?

2.3 Tutkimuksen perustelut, rajausta ja viitekehys

Tohmajärven rajavartioaseman sotilashenkilöstöön kuuluvat rajavartioaseman päällikkö, varapäällikkö sekä kaksi vartioupseeria. Rajavartijoita yksikössä työskentelee tutkimuksen teko-
hetkellä 31. Päällikön tehtävänkuva muodostuu hyvin pitkälti hallinnollisten asioiden johtamisesta ja hän osallistuu varsin vähän varsinaiseen päivittäiseen johtamistoimintaan. Varapäällikkö sen sijaan osallistuu jo huomattavasti enemmän päivittäiseen johtamiseen sekä tekee päivittäisjohtajan tehtäviä ja osallistuu rajapartiointiin.

Vartioupseerin toimenkuvaan kuuluvat pääosin asioiden johtamisen puolelta työaikajaksojen sekä rajavartiotoiminnan viikkosuunnitelmien laatiminen. Vartioupseerit toimivat pääosin päivittäisjohtajan roolissa, jolloin he laativat myös seuraavan päivän partiokäskyt sekä kirjallisesti että tarvittaessa vielä aamuisin ennen partioiden maastoon lähtöä suullisin tarkennuksin. Päivittäisjohtaja vastaa myös edellisenä päivänä laadittujen partiokäskyjen sisällöstä ja tekee tarvittavat muutokset päivän partiotoimintaan. Vartioupseerit ovat osallistuneet Tohmajärven rajavartioasemalla vallitsevan organisaatiokulttuurin mukaisesti melko paljon päivittäiseen rajapartiointiin, joten heidän erilaiset johtamistavat sekä käyttäytyminen nousevat esille myös partion johtajan roolin kautta. Päivittäisjohtajan toimenkuvaan kuuluvat lisäksi erilaisten seurantojen pitäminen, esimerkiksi rajatöiden aikana kesällä. Päivittäisjohtaja voi vaikuttaa varsin merkittävästi partioiden tehtäviin omalla johtamistavallaan, miten hän laatii partiokäskyt ja käskyttää ne. Päivittäisjohtaja voi myös olla varsin näkymätön, mikäli johtaminen tapahtuu ainoastaan omasta toimistosta käsin.

Tutkittavaan johtamistapaan on otettu mukaan myös päivittäisjohtajan ulkopuolinen johtamistoiminta, koska tässä olennaisena osana ovat asioiden johtamisen puolelta viikkosuunnitelmien sekä työaikajaksojen laatiminen. Siksi koen tärkeäksi, ettei tutkimusta rajoiteta koskemaan esimiehen johtamistavan osalta ainoastaan päivittäisjohtajan toimintaa, sillä tällöin tutkimuksesta jäisi pois oletettavasti tärkeitä asiakokonaisuuksia, jotka voivat vaikuttaa rajavartijan työmotivaation rakentumiseen. Tutkimus koskee siis esimiehen johtamistavan osalta vartiopartioaseman päivittäistä johtamista sekä tehtyjen työaika- ja viikkosuunnitelmien laatimista.

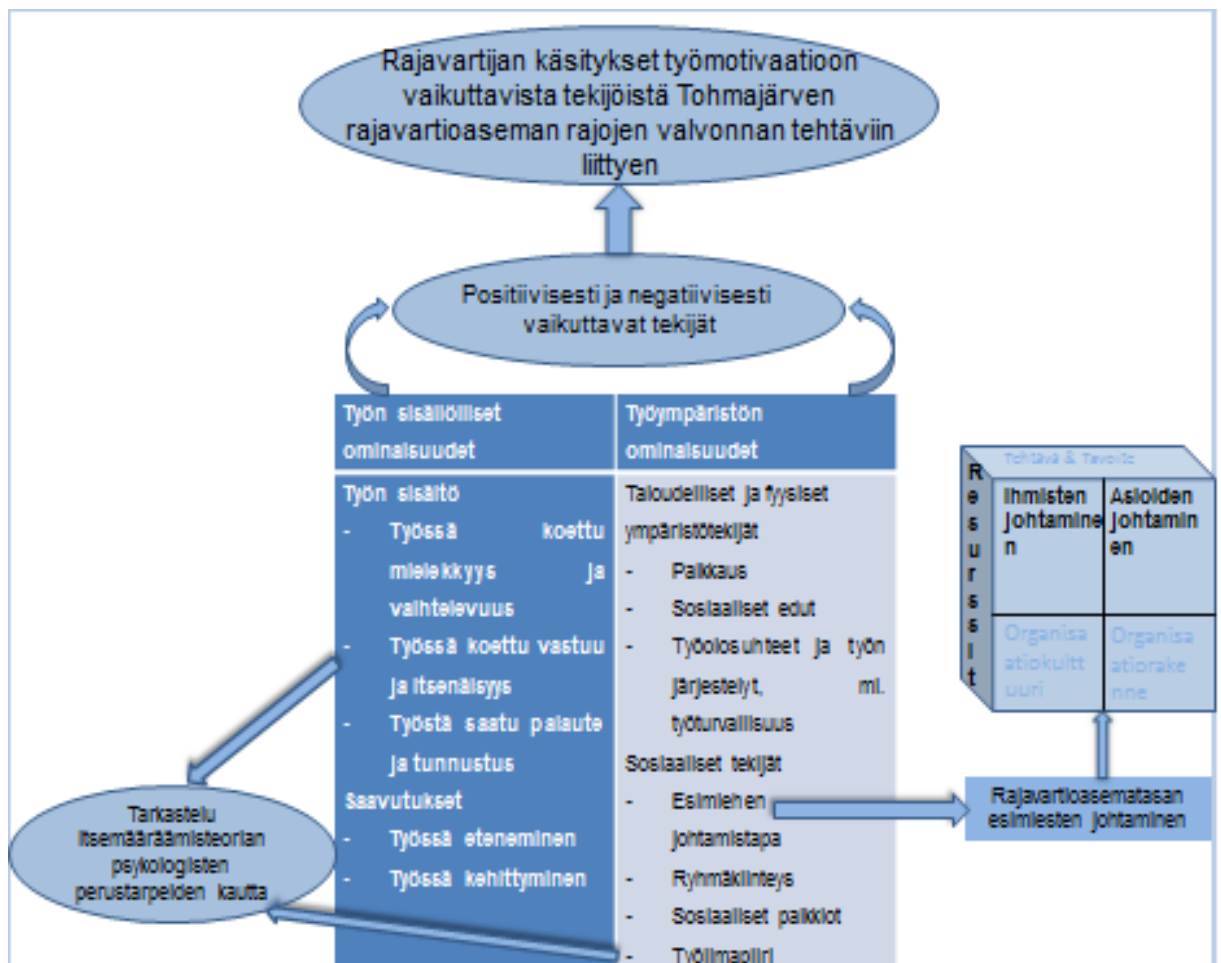
Ihmisten johtajan on ainakin yleisellä tasolla tunnistettava ja ymmärrettävä, mistä asioista hänen alustensa työkäyttäytyminen ja työmotivaatio rakentuvat (Ruohotie & Honka 2002, 19; Adair 2009, 38–39; Aarnikoivu 2008, 155–156). Johtamisessa kun on kyse psykologiasta ja sosiologiasta eli ihmisen ymmärtämisestä; johtamisen taustalla täytyy ymmärtää, mikä saa

kyseisen yksilön motivoitumaan organisaation tavoitteisiin sekä suuntaamaan henkilökohtaista työpanostaan innokkaasti annettuihin työtehtäviin (Rope & Kettunen 2012, 10). Näin esimies kykenee kyseiset asiat huomioon ottaen ymmärtämään alaistensa työmotivaatiota paremmin, kun hänellä on tieto eri ihmisten työkäyttäytymisestä ja hän osaa käsitellä alaisiaan yksilöllisesti (Adair 2009, 91–95). Nämä työntekijän persoonallisuuden vaikutukset työmotivaatioon läheisesti liittyvinä tekijöinä ovat mielestäni tärkeitä asioita, jotka esimiehen on syytä tunnistaa ja tiedostaa alaistensa käyttäytymisessä. Työntekijän mielenkiinnon kohteet eri työtehtäviä kohtaan, motivoituminen erilaisista asioista sekä asenteet itseä ja työtä kohtaan ovat tekijöitä, joiden tuntemus alaisen ja esimiehen välillä parantuu kokemuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen myötä.

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkita työntekijän persoonallisten tekijöiden vaikutuksia työmotivaatioon, vaikkakin niiden vaikutuksen tiedostetaan olevan taustalla vaikuttamassa merkittävässä määrin työssä motivoitumiseen. Oleellisinta tässä on ymmärtää jokaisen ihmisen yksilölliset ominaisuudet ja näiden liittymäpinta motivaation rakentumiseen liittyen. Tässä tutkimuksessa keskitytään työn ominaisuuksiin ja työympäristön tekijöihin; miten nämä työmotivaatiota selittävät tekijäryhmät vaikuttavat Tohmajärven rajavartioasemalla työskentelevän rajavartijan työmotivaatioon rakentumiseen. Kyseiset tekijäryhmät ovat myös asioita, joihin voidaan vaikuttaa organisaation ja johtajan toimenpitein; sen sijaan yksilön persoonallisuuteen ei voida vaikuttaa. Työntekijän persoonallisuuteen viitataan kylläkin tutkimuksen teoriaosiossa, mutta varsinaisesti työntekijän persoonallisuutta ei tarkastella enää tutkimuksen empiriaosuudessa. Ropen ja Kettusen (2012, 35–36) mukaan yksilön persoonallisuuden lisäksi myös erilaiset tilannetekijät ovat vaikuttamassa työntekijän motivaatioon. Näitä ovat muun muassa työtilanne, taloudellinen tilanne, perhetilanne, kokemustausta, terveystilanne sekä elämänvaihe (Rope & Kettunen 2012, 35–36). Tilannetekijöiden osa-alueen tiedostetaan vaikuttavan taustalla eri henkilöiden työmotivaation rakentumiseen liittyen, mutta rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksittäisen rajavartijan toiminnan intensiteettiä ja suuntautumista rajojen valvonnan työtehtävien sekä organisaation asettamien tavoitteiden eteen. Juuri halu ja tahtotila ovat asioita, joihin haluan kiinnittää erityistä huomiota siten, että työntekeä koettaisiin mielekkääksi ja siinä ilmenisi positiivisia tuntemuksia. Työmotivaatiosta puhuttaessa en kuitenkaan tarkoita työntekijän sisäisestä motivaatiosta kumpuavia motiiveja ja flow -tilan (ks. esim. Csikszentmihalyi 2005) kokemuksia, koska kyseisten tunteiden saavuttaminen tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä on oletettavasti melko haasta-

vaa. Näin ollen on mielekkäämpää käyttää työmotivaation käsitettä, jolla tarkoitetaan työn tekemisen myötä koettuja positiivisia mielihyvän tuntemuksia, jotka osin viittaavat kuitenkin enemmän sisäiseen kuin ulkoiseen motivaatioon. Voitaisiinkin puhua optimaalisuorittamisesta, mikä on Leppäsen ja Rauhalan (2012, 152) mukaan sellaista työn tekemisen suorittamista, joka sujuu tehokkaasti ilman hampaiden kiristämistä ja jatkuvaa äärimmäisyyksiin virittäytymistä. Optimaalisuorittamisella tarkoitetaan suorittamisen tasoa, jolla työn tekeminen tuntuu antoisalta ja tasapainoiselta (Leppänen & Rauhala 2012, 152). Työmotivaation luonne on hyvin tilannekohtainen sekä muuttuva, sillä motivaatio voi olla hetkellistä tai vastaavasti kestää jopa vuosikausia (Kupias ym. 2011, 174–175; Lämsä & Hautala 2005, 80–81). Tällöin voidaan puhua tilanne- ja yleismotivaatiosta; yksinkertaistaen tilannemotivaatio liittyy johonkin tilanteeseen ja se on yleensä lyhytkestoista kun taas yleismotivaatio kuvaa yksilön käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä, eräänlaista keskimääräistä tasoa (Ruohotie & Honka 2002, 14). Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin rajavartijoiden yleismotivaatioon, jolloin siinä ollaan kiinnostuneita rajavartijoiden käyttäytymisen yleisestä suunnasta ja vireydestä, motivaation keskimääräisestä tasosta.



Kuvio 2: Tutkimuksen kokonaisviitekehys.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

3.1 Motivaatio

Termi motivaatio juontaa juurensa latinalaisesta sanasta liike (movere) (Steers, Mowday & Shapiro 2004, 379). Motivaation määritelmät eroavat hieman toisistaan tutkijan mukaan, mutta niillä on yleensä kolme yhteistä tekijää. Motivaatiosta puhuttaessa ollaan kiinnostuneita siitä, mikä saa yksilön energisoitumaan, suuntaamaan ja ylläpitämään hänen käyttäytymistään ja toimintaansa. (Steers ym. 2004, 379.) Elliot ja Zahn (2008, 687–688) kuitenkin huomauttavat, ettei tieteellisessä psykologiassa ole olemassa yhtä, yhteisymmärrykseen perustuvaa yleistä motivaation määritelmää.

Motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan yksilön energisoitumista ja käyttäytymisen suuntaamista; motivaatiota ei voida tarkkailla, mutta sen vaikutuksia voidaan havainnoida hyvinkin tarkasti. Motivaatio selittää yksilön käyttäytymistä, mutta se ei kuvaile kuitenkaan henkilön yksityiskohtaista käytöstä. Motivaatiota tutkittaessa keskitytään pääosin kahteen eri kysymykseen; miksi ja miten ihminen suuntaa toimintaansa tiettyyn suuntaan. Miksi- kysymys pyrkii selittämään yksilön piileviä syitä tiettyyn käytökseen liittyen; se kiinnittää huomiota siihen, mikä saa yksilön käytöksen orientoitumaan kohti tiettyntyyppistä tekemistä. Miten- kysymys kiinnittää huomiota taas siihen, mikä ohjaa yksilöä suuntaamaan energiaansa juuri tiettyyn, valittuun suuntaan. Yksilön motivaatioon vaikuttavat samanaikaisesti sekä persoonaan liittyvät henkilön sisäiset tekijät että ulkoiset tekijät, jotka ovat yksilön ulkopuolella ja joihin hän ei itse voi välttämättä vaikuttaa. Sisäisiin tekijöihin vaikuttaa merkittävästi biologiset tekijät ja ulkoisiin muun muassa kulttuuri, maailmankatsomus, sosialisoituneisuus, arvot, uskomukset sekä käyttäytyminen. (Elliot & Zahn 2008, 686–688.)

Motivaatio on hypoteettinen konstruktio, jolloin sitä ei voida nähdä silmillä eikä saada konkreettisesti kiinni (Elliot & Zahn 2008, 687; Metsämuuronen 2006, 35). Motivaatio on erittäin monimutkainen, muuttuva ja haasteellinen ilmiö (Porter & Miles 1974, 545), jonka taustalla on aina lukuisia ristikkäisiä motiiveja; tällöin motivaatioon voi olla vaikuttamassa yhtä aikaa ihmisen toiveet, tarpeet, pyrkimykset, odotukset sekä vietit (Juuti 2006, 38). Motivaatio muodostuu suuresta joukosta vastavuoroisesti toisiinsa vaikuttavista sisäisistä sekä ulkoisista tekijöistä. Motivaation kompleksisuutta korostaa vielä se, että viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet motivaation voivan olla joko tiedostettua tai tiedostamatonta. (Elliot & Zahn 2008, 686–688.)

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivoituneen toiminnan voidaan nähdä olevan päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä, että se on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä kokonaisprosessia, mikä syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. (Juuti 2006, 37–39.) Motiivit ovat toiminnan moottoreita, jotka energisoivat yksilön tavoitteellista toimintaa. Motiivit viriävät tietynlaisten tavoitteiden ja erilaisten tilanteiden välityksellä. (Fiske 2008, 4.) Motivaatiota kuvaa se aste, jolla yksilö haluaa ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen (Viitala 2009, 158). Motivaatiota käsiteltäessä puhutaan myös siitä, millä voimalla ja mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu sekä kuinka sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään (Juuti 2006, 37).

Luukkala (2011, 161) esittää motivaation syntyvän neljällä erilaisella tavalla. Nämä ovat tekeminen sinänsä, jolloin puhutaan motivaation itseisarvosta. Tällöin tekeminen itsessään koetaan palkitsevaksi ja usein esimerkiksi ihmisen harrastukset on liitetty itseisarvoiseen tekemiseen, toisin sanoen sisäiseen motivaatioon (ks. esim. Thomas 2009, 13; Csikszentmihalyi 2008, 152). Motivaatio voi syntyä myös lopputulosta ajatellen, jolloin tavoitekuva toimii yksilön motivaattorina. Tekemiseen liittyvät tavoitekuvat motivoivat parhaimmillaan voimakkaasti erityisesti silloin, kun tavoite on järkevä, mielekäs sekä eritoten yksilön ydinarvojen kanssa yhteensopiva. Pelko on myös yksi motivoiva tekijä, jolloin motivoituminen perustuu uhkakuviin. Nämä toimivatkin yksilöä voimakkaasti motivoivina tekijöinä. Neljäs motivaation syntyä aiheuttava tekijä on hyödyn tavoittelu, jolloin motivoituminen tapahtuu välinearvon kautta. Tällöin yksilö tekee tylsältäkin tuntuvaan työhön, mikäli siitä maksetaan kohtuullista palkkaa. Palkan välineellisellä arvolla, rahalla, ihminen toteuttaa esimerkiksi aineellista turvallisuuttaan. On toki huomattava, että rahalla voi olla yksilölle myös statusarvoa. (Luukkala 2011, 161–163.)

3.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ulkoiset palkkiot eivät tule työstä itsestään, vaan niiden avulla esimies ja viime kädessä organisaatio varmistavat, että työ tehdään asianmukaisella tavalla sääntöjä noudattaen (Thomas 2009, 12). Sisäisten palkkioiden nähdään taas kumpuavan työstä itsestään, jota yksittäinen työntekijä tekee; työ koetaan siis itsessään palkitsevana, jolloin sen ominaisuudet ja työn tekemisen kautta koettu tyytyväisyys toimivat työntekijää palkitsevina tekijöinä (Thomas 2009, 13; Ryan & Deci 2000, 70). Ulkoinen motivaatio ohjaa useimpia meistä jollain tasolla

työssämme - motivaatio tehdä jotakin saadaksemme jotain muuta. Ulkoinen motivaatio ohjaa ihmistä esimerkiksi silloin, kun hänelle on asetettu jokin tavoite, mikä pitää saavuttaa tietyn ajan kuluttua. Tällöin ihminen yrittää suorittaa tehtävän, koska hän tietää sen vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi hänen esimiehensä antamaan palautteeseen ja suorituksen arviointiin. (Amabile & Kramer 2012, 42.) Sisäinen motivaatio on pitkäkestoisempaa verrattuna ulkoiseen motivaatioon; ulkoisen motivaation vaikutuksien on nähty olevan yleisesti ajateltuna lyhytkestoista työntekijän motivoitumiseen liittyen (Ryan & Deci 2000, 70). Tutkimuksien mukaan valinnanvapauden mahdollisuus vaikuttaa sisäisen motivaatioon rakentumiseen. Tätä kautta yksilö huomaa voivansa vaikuttaa häntä koskeviin asioihin, jolloin hän työskentelee innostuneemmin ja sietää myös paremmin työhön liittyviä negatiivisia tekijöitä. Sisäinen motivaatio vähenee kun ihminen ei voi päättää itse asioista, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa. Tällöin yksilö ei ole vapaa tekemään valintoja eikä hän voi ottaa vastuuta tekemisistään. Sisäinen motivaatio kärsii, kun yksilö uskoo tekemisensä olevan ulkoisesti kontrolloitua. (Schunk & Zimmerman 2006, 359–360.)

Järvilehdon (2013, 24) mukaan pelkkään ulkoiseen motivaatioon perustuva toiminta ei johda yleensä hyviin suorituksiin. Työntekijän kokiessa työskentelevänsä ainoastaan ulkoisten reunaehtojen määräämänä, ei hän voi kokea aitoa sitoutumista, koska se perustuu aina viime kädessä omaan valintaan. Sitoutumisen sijasta hän kokee olevansa sidottu. (Aro 2006, 47.) Amabilen ja Kramerin (2012, 44) mukaan ulkoisen motivaation esiintyessä vahvana murentaa tämä yleensä vastaavasti sisäistä motivaatiota. Mitä sisäsyntyisempi ihmisen motivaatio on, sen kestävämpi se on. Ulkoisen, ulkoisiin palkkioihin tai rangaistuksiin rakentuvan motivaatioperustan ei nähdä kantavan kovinkaan pitkälle. (Aro 2006, 12–13.) Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että mikäli sisäisesti motivoivaan työhön liitetään ulkoisia palkkioita ikään kuin yksilön käyttäytymisen kontrolloimiseksi, yksilön tehtävää kohtaan vallinnut alkuperäinen sisäinen motivaatio heikkenee. Myös uhkailun, aikarajojen, valvonnan ja arvostelun on nähty heikentävän sisäistä motivaatiota. (Schunk & Zimmerman 2006, 360.)

Deci ja Ryan ovat tutkineet sisäistä motivaatiota huomattavan paljon. Sisäisessä motivaatiossa ihminen on sitoutunut tekemiseensä, jonka hän kokee mielenkiintoisena ja nautinnollisena ja hän ikään kuin rakastaa tekemäänsä työtä. Sisäisessä motivaatiossa ihmisen motivaatiotaso on erittäin korkealla. (Deci 2013, 1; Ryan & Deci 2000b, 56). Ihmiset eivät ole sisäisesti motivoituneita, mikäli he alkavat tehdä jotakin työtä palkkioiden kannustamina. Rahan vaikutuksesta työntekijän käyttäytymiseen on kuitenkin todettu, että harva ihminen menisi enää töihin, mikäli heidän palkkansa maksu lopetettaisiin. Mikäli ulkoista motivointia yhdistetään sisäi-

seen motivointiin, tulisi esimiehen ymmärtää tehtävän ja tavoitteen muotoilussa, että niiden pitäisi olla merkityksellisiä työntekijän persoonallisia tavoitteita ja arvoja ajatellen. Jotta esimies olisi tarpeita tukeva, tulisi hänen tarjota järkeviä tehtäviä sekä kuunnella yksilöitä ymmärtääkseen heidän erilaiset näkökulmansa tilanteeseen. Esimiehen tulisi ymmärtää työntekijöiden erilaisia tunteita, tarjota valinnanvapautta, antaa yksityiskohtaista rakentavaa palautetta sekä minimoida ulkoisia pakotteita. (Deci 2013, 3–4.)

Decin ja Ryanin (2000b, 56) mukaan sisäinen motivaatio syntyy tekemisen ilosta ja työtehtävien tekemisen nauttimisesta, jotka tuottavat ihmiselle korkeaa tyydytystä. Kinnusen ja Saarikosken (2005, 102) mielestä tämä vaatii sen, että työntekijä saa tehdä sellaisia työtehtäviä, jotka häntä oikeasti kiinnostavat. Henkilön ollessa sitoutunut työhönsä, tekee hän myös mitä todennäköisimmin sitä sisäisesti motivoivista lähtökohdista käsin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi tehtäviinsä ja hänellä on yleensä ymmärrys yhteisistä tavoitteista ja työn merkityksestä verrattuna ulkoisesti motivoituneeseen ja matalan sitoutumistason omaavaan henkilöön. Sisäisen motivaation, yhteisen ymmärryksen sekä korkean sitoutumisen kautta myös työtehokkuuden on nähty paranevan. (Kinnunen & Saarikoski 2005, 102; ks. myös Aro 2006, 50.) Suurin osa ihmisten tekemisestä ei kuitenkaan ole eikä voikaan olla täysin sisäisesti motivoitunutta toimintaa (Deci & Ryan 2000b, 60). Kolmen vuosikymmenen aikana tehtyjen tutkimusten mukaan ihmiset ovat luovempia työssään, kun heitä ajaa sisäisesti motivoijat tekijät, kuten mielenkiinto, tyydytys, nautinto, työn haastavuus eikä ulkoiset motivoijat, kuten palkinnot, esimiehen arvioinnin uhka, tiukat deadlinet sekä paine- ja kilpailutilanteet (Amabile & Kramer 2012, 63). Sisäisesti motivoivan työn on nähty olevan myös monesti työntekijälle itselleen kutsumuksellista (Järvilehto 2013, 81).

Itsemääräämisteoriassa ihmiset saavat tehdä vapaita valintoja, sillä nämä johtavat yksilön voimaantumiseen, autonomisuuteen ja korkeaan kiinnostuksen tasoon valittua tehtävää kohtaan. Näin ollen ihminen työskentelee tehokkaasti tehtävän parissa ja ottaa sen tekemisestä suurempaa vastuuta. (Latham 2012, 155–156.) Sisäisiin palkkioihin liittyy neljä keskeistä elementtiä. Ensinnäkin, työntekijällä täytyy olla mahdollisuus kokea valinnanvapauden tunne tehtävää suorittaessaan. Hänellä täytyy olla myös riittävät taidot ja tiedot tehtävän suorittamiseen, jolloin se ei saa olla liian helppo eikä liian vaikea. Tehtävän tulisi olla merkityksellinen työntekijälle sekä siinä tulisi kyetä kokemaan konkreettisia edistymisen tunteita. (Thomas 2009, 49.) Useiden tutkimuksien mukaan sisäisen motivaation yhteydet ovat lähes suoraan verrannollisia työtyytyväisyyteen (Thomas 2009, 70; Deci 2013, 2–3; Fernet ym. 2012, 215). On kuitenkin todettava, että itsemääräämisteoria on saanut myös huomattavan paljon kritiik-

kiä, sillä teorian yhteensopivuuden ei nähdä olevan täysin ongelmaton juuri työelämään liittyvissä kysymyksissä (Latham 2012, 157–158).

Viime aikoina sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa on keskustelu kääntynyt siihen, miten paljon imua yksilö kokee työssään. Työn imun on nähty olevan osa positiivisen työn psykologiaa ja yleensä työelämä tutkimusta vasta vuosikymmenen ajan, mutta se on osoittautunut yhdeksi lupaavimmista käsitteistä ja ilmiöistä. Työn imun on todistettu lukuisten kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten perusteella edistävän muun muassa organisaatioiden taloudellista menestystä, työhön ja työpaikkaan sitoutumista, vähäisempää aikomusta jäädä eläkkeelle, työn aloitteellisuutta, tehtäväsuoriutumista sekä innovatiivisuutta. Myös elämäntyytyväisyyden ja jopa psykosomaattisen terveyden edistymisen on todistettu olevan tiiviisti kytköksissä työn imuun, toista käsitettä käyttäen sisäiseen motivaatioon. (Hakanen & Seppälä 2013, 118–119.) Yksilön omaehtoinen harrastaminen on liitetty useasti sisäsyntyiseen motivaatioon, jolloin ihminen harrastaa vapaa-ajallaan juuri sitä, mistä hän kokee saavansa henkilökohtaisella tasolla mielihyvää ja tyydytystä (Csikszentmihalyi 2008, 152).

Työn imuun liittyvä tarmokkuuden osa-alue kuvaa energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja halua ponnistella myös silloin, kun yksilö kohtaa vastoinkäymisiä. Omistautumisen osa-alue kuvaa taas kokemuksia työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta sekä ylpeydestä. Uppoutumisen osa-aluetta luonnehtii syvä keskittyneisyys, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. (Hakanen & Seppälä 2013, 118–119.) Kauppinen ym. (2013, 216) mukaan työn imua – tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työssä – koetaan tutkimustulosten mukaan yllättävän usein. Työ ja Terveys 2012 -tutkimustulokset osoittivat, että noin 90 % vastaajista koki työn imua vähintään kerran viikossa ja jopa 40 % päivittäin. Työhön liittyviä perustarpeita, jotka edistävät työn imua, ovat esimerkiksi itsenäisyys, yhteenkuuluvuus ja onnistuminen. (Kauppinen ym. 2013, 216.)

Flow -kokemukset ovat sisäisen motivaation äärimmäisiä esiintymiä (Csikszentmihalyi 2008, 152). Flow -kokemus syntyy siitä, että työntekijä tekee jotakin aivan taitojensa rajamailla (Järvillehto 2013, 34). Flow -kokemusten nähdään olevan suhteellisen pysyviä, myönteisiä tunne- ja motivaatiotiloja. Se ei kohdistu välttämättä mihinkään tiettyyn yksityiseen asiaan, vaan on kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila. Flowta kokiessaan työntekijän työ on haasteellista ja merkityksellistä, hän panostaa työtehtävään tarmokkaasti, kokee innostusta ja inspiraatiota sekä työn iloa, jolloin aika kuluu huomaamatta ja työ tuntuu vievän mukanaan. Työn

imua voidaan kokea silloin, kun työn haasteet ja hallinta kulkevat käsi kädessä. (Sydänmaalakka 2006, 231.)

3.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiota on tutkittu varsin paljon sekä Suomessa, että maailmassa yleensäkin. Motivaatiotutkimuksen juuret ovat Kauhasen ja Viitalan (2011, 205) mukaan Yhdysvalloissa, pääasiassa teollisuustyössä. Yritysten voimakas kansainvälistyminen on herättänyt työmotivaatiotutkimuksen kiinnostuksen myös kulttuurisiin tekijöihin. Perinteistä motivaatiotutkimusta onkin kritisoitu siitä, että sen aineistot perustuvat pääosin Yhdysvalloissa kerättyyn aineistoon. Tulokset ja teoriat ovat tätä mukaa yhä enemmän värittyneet yhdysvaltalaisen kulttuurin mukaan. Erityisesti jälkimoderni näkökulma kiistää näkemyksen, että työmotivaatiota voitaisiin selittää yleisellä teorialla ottamatta huomioon ympäristöä, jossa ihmiset tekevät päivittäistä työtään. Tällöin puhutaankin siitä, pätevätkö samat työmotivaatiota koskevat näkemykset esimerkiksi Suomessa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa. (Lämsä & Hautala 2005, 91.) Markuksen ja Kitayaman (1991, 224–225, 248) mukaan erilaisen kulttuuritaustan omaavien henkilöiden psykologisissa prosesseissa ajatuksiin ja tunteisiin sekä motivaatioon liittyen voi olla huomattavan paljon eroavaisuuksia. Työmotivaatiokirjallisuutta ja tutkimustuloksia lukevan on siis syytä muistaa, että motivaatioteorioihin ja tutkimustuloksiin ei kannata suhtautua täysin kriittikittävästi, sillä samat näkemykset ja kokemukset eivät päde ainakaan jälkimodernin näkökulman mukaan samalla tavalla erilaisissa kulttuureissa.

Motivaatioteorioita, jotka edustavat kukin tietynlaista näkökulmaa motivaatioprosessin jäsentämiseen, on lukuisia (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 67). Motivaatiotutkimuksen kentän on nähty laajenevan jatkuvasti ja sen käsitteistö on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi (Murphy & Alexander 2000, 4). Aaltonen ja Lindroos (2012, 40; Porter & Miles 1974, 545) huomauttavat, että työmotivaatiota ei kyetä selittämään täysin aukottomasti yhdelläkään motivaatioteorialla, joka olisi yleisesti hyväksytty ja yhdistäisi sekä kokoaisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät yhteen. Motivaatioteorioita on nykyään valtava määrä ja motivaatiotutkimuksen kenttä on kansainvälistynyt ja laajentunut huomattavan paljon (ks. esim. Latham 2012; Steers ym. 2004).

Motivaatiolla on merkittävä vaikutus siihen, miten ihminen työskentelee ja miten hän suoriutuu työstään (Viitala 2009, 158; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 173). Aron (2006, 45) mukaan lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että motivoitunut työntekijä ylittää hyvään työsuori-

tukseen ja toimii rakentavana työyhteisön jäsenenä. Voimakkaan työmotivaation on nähty myös suojaavan työntekijää erilaisilta työkyvyttömyysongelmilta sekä tätä kautta ennen aikaiselta eläköitymiseltä (Aro 2006, 45). Kiinnittämällä huomiota työelämän laatuun ja sen mukana myös työhyvinvointiin voidaan lisätä paitsi työntekijöiden motivaatiota, niin myös edellytyksiä pysyä työelämässä yhä pidempään (Laine 2013, 79).

Työmotivaatiolla on nähty olevan muoto, joka viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan ja jota voidaan likimääräisesti arvioida. Vaikka monesti puhutaan, että motivaatiolla on muoto, ei sitä voi kuitenkaan ulkopuolinen nähdä. Työmotivaatiolla on nähty olevan myös suunta, jolloin yksilön työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin tavoitetta kohtaan. Ideaalitapauksessa yksilön henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, joka tekee työstä mielekästä ja innostavaa. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.) Työ tyydyttää parhaimmillaan useita tarpeitamme, esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja arvostetuksi tulemisen tarpeita, jotka tuottavat positiivisia tunteita. Nämä ruokkivat taas työssä jaksamista, motivaatiota ja sitoutumista sekä näkyvät rakentavana ja tavoitteellisena toimintana työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 57–58.)

Työmotivaation luonne on hyvin tilannekohtainen sekä muuttuva, sillä motivaatio voi olla hetkellistä tai hyvinkin pitkäaikaista (Kupias ym. 2011, 174–175; Lämsä & Hautala 2005, 80–81). Työmotivaatiota paljon tutkineet Ruohotie ja Honka (2002, 14) tähdentävätkin, että tällöin voidaan puhua tilanne- ja yleismotivaatiosta. Yksinkertaistaen tilannemotivaatio liittyy johonkin tilanteeseen ja se on yleensä lyhytkestoista kun taas yleismotivaatio kuvaa yksilön käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä, eräänlaista keskimääräistä tasoa. Yleismotivaation termi on nähty asenteen synonyymina, jolloin se korostaa käyttäytymisen pysyvyyttä vireyden ja suunnan lisäksi. (Ruohotie & Honka 2002, 14.) Myös motivaation voimakkuudessa tapahtuu vaihteluja. Toiset työtehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota, jopa intohimoista paa-loa saavuttaa asetettu tavoite. Toiset työtehtävät suoritetaan taas innostumatta, ilman ihmeellisempää motivoitumista työn tekemiseen. Mikäli motivaatio on kuitenkin alhainen pidemmän aikaa, on se selkeä merkki työntekijän haluttomuudesta tehdä määrättyjä työtehtäviä. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

Vaikka motivaatioteorioihin on kohdistunut huomattavan paljon kritiikkiä, voidaan kuitenkin todeta, että motivaatio vaikuttaa ihmisen työsuoritukseen. Hieman yksinkertaistaen ajateltuna ihminen säilyttää työpaikkansa käyttämällä 20–30 prosenttia kyvyistään. Taas hyvin motivoituna hän käyttää 80–90 prosenttia kyvyistään. On siis tärkeää ymmärtää, että työmotivaation

merkitys työelämässä on erittäin olennainen ydinasia mietittäessä, miten resurssit kyettäisiin valjastamaan tehokkaasti ja innokkaasti organisaation käyttöön. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

Myös yhteiskunta on herännyt keskustelemaan ihmisten työmotivaatiosta, sillä työnteon mielekkyys ja työhalu, toisin sanoen työmotivaatio, on heikentynyt koko 2000- luvun ajan (ks. esim. Lyly-Yrjäläinen 2013, 95–97). Työ- ja elinkeinoministeriö onkin saanut työministeri Lauri Ihalaisen johtaman työryhmän tekemän työelämästrategian valmiiksi. Vuonna 2013 käynnistetty *Työelämä 2020- hanke*, pohjautuu laadittuun strategiaan, joka on laadittu yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön, työmarkkinaosapuolten, tutkimuslaitosten ja muiden työelämän toimijoiden kanssa. Projektin tavoitteena on edistää muun muassa työhyvinvointia, osaamista, luottamusta ja yhteistyötä sekä tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. (Lyly-Yrjäläinen 2013.)

3.3.1 Tieteellisestä liikkeenjohdosta innovaatioparadigmoihin – Työmotivaatiota tarkastelevien teorioiden kehittyminen

Työn ja ihmisen suhde, toisin sanoen työn luonne on muuttunut organisaatioissa viime aikoina huomattavan paljon (DeShon & Gillespie 2005, 1096; Kauhanen & Viitala 2011, 205). Tämän takia myös johtamisteoriat ovat eläneet ja kehittyneet huomattavan paljon juuri työn ja ihmisen välisen suhteen muutoksien myötä. Alkuaikojen tieteellisen liikkeenjohdon subjekti, tässä kontekstissa työntekijä, nähtiin ainoastaan rahasta motivoituneena tekijänä, jolle työpaikan sosiaaliset suhteet ja työn sisältö eivät olleet tärkeitä seikkoja. (Seeck 2008, 347.) Tieteellisen liikkeenjohdon paradigmassa palkkioiden uskottiin johtavan suoraan työtyytyväisyyteen (Latham 2012, 14). Tieteellistä liikkeenjohtoa on kuitenkin kritisoitu erittäin paljon ja sitä on syytetty muun muassa työvoiman voimakkaasta epäinhimillistämisestä (Seeck 2008, 279). Tieteellisestä liikkeenjohdosta puhuttaessa, kuten myös erilaisista paradigmoista yleensäkin, on ymmärrettävä niiden olevan oman aikansa tuotteita. Tuolloin työtä tehtiin pääosin teollisuudessa rutiininomaisena vaihetyönä, jolloin kyseisten oppien soveltaminen nykyajan tietovaltaiseen työhön ei ole mahdollista eikä millään muotoa tarkoituksenmukaistakaan. (Karlöf & Lövingsson 2004, 294.)

Ihmissuhdekoulukunnan paradigma kuitenkin havaitsi, että raha ja ulkoiset kannustimet eivät voi toimia ainoina työntekijän motivaatiota edistävinä tekijöinä. Palkan lisäksi motivoivina seikkoina nähtiin sosiaaliset suhteet, työn tyydyttävyyys sekä onnistumisista saadut tunnustuk-

set. (Lämsä & Hautala 2005, 27; Seeck 2008, 105.) Ihmissuhteiden koulukunnan nimitys viittaa keskeiseen ajatukseen ihmisten sosiaalisten suhteiden ja yhteistoiminnan tärkeydestä organisaation toiminnassa. Tämän perusteella esimiesten piti muuttaa tiukka valvonta ja käskävä tyyli enemmän kuuntelevammaksi ja ymmärtävämmäksi, jolloin syntyi uudenlainen käsitys johtajan ominaisuuksista. Johtajan tulikin olla kiinnostunut ihmisistä ja osata käsitellä työpaikan sosiaalisia suhteita. (Lämsä & Hautala 2005, 27.) Rahan ei nähty olevan enää ainoa motiivi työn tekemiseen, vaan sosiaaliset tarpeet ja työntekijän henkilökohtainen motivaatio nousivat paradigman pääajatuksen peruspilareiksi (Seeck 2008, 279).

Edelleen edettäessä kohti nykypäivää suomalaisessa tietoyhteiskunnassa vallitsevia johtamisparadigmoja, ovat innovaatioteoriat saaneet yhä vakaampaa jalansijaa (Juuti 2006, 66). Innovaatioteorioissa työntekijä nähdään yksilönä, jolla on tarve oppia ja kehittyä sekä uudistaa itseään. Rahan ja etuisuuksien lisäksi työntekijöitä nähdään motivoivan halu käyttää asiantuntemustaan sekä luovaa potentiaaliaan. (Seeck 2008, 243.) Uutena, tulevana trendinä johtamisparadigmoissa näyttäisi olevan hyvinvointijohtamisen ideologia. Se, että tuleeko hyvinvointijohtamisesta seuraavan johtamisaallon paradigma, jää vielä nähtäväksi. Hyvinvointijohtamisen voidaan nähdä jo olevan osa innovaatioparadigmaa, jossa hyvinvointipuhe ja -toiminta ovat nousseet keskeiseen rooliin. Innovaatioparadigmoissa tavoitteena on vaikuttaa työntekijän luovuuteen ja innovaatiokykyyn, jolloin innovaatioparadigman aluksi painottava rationaalinen ulottuvuus näyttäisi saavan jatkoa normatiivisen, työntekijän autonomian ja työhyvinvoinnin osa-alueiden painottamisen kautta. (Seeck 2008, 289.)

Viime vuosina kiinnostusta on herättänyt siis keskustelu työmotivaation, luovuuden ja innovatiivisuuden suhteista toisiinsa (Lämsä & Hautala 2005, 91). Tilausta uusille johtamisparadigmoille näyttää olevan jatkuvasti, koska työn tekemiselle ja erilaisille palkitsemiskeinoille sekä eritoten työssä motivoitumiselle haetaan uusia käytänteitä koko ajan. Myös työurien pidentyessä suurena tulevaisuuden haasteena on, miten työntekijät saadaan jaksamaan ja viihtymään työssään yhä vanhemmilla päivillään. (Seeck 2008, 289–293.) Seeck (2008, 289) kuitenkin huomauttaa, että innovaatioparadigmat ovat pääasiassa tuotekehitystä ja teknisiä innovaatioita painottava paradigma. Näin ollen ne eivät sellaisenaan käy kaikkien organisaatioiden toimintaympäristöön. Nykyaikaisessa, yhä moninaisemmassa erilaisten hienojen ja monimutkaisten innovaatioparadigmojen keskustelussa niiden olemassaolon päätarkoitus voi kuitenkin hämärtyä. Niinpä paradigmojen tarkastelun ohella tulisikin pohtia, millaisia ovat konkreettiset luovuutta ja innovoivuutta virittävät työtavoitteet juuri meidän työpaikallamme, miten näistä tulisi palkita, millaisella aikajänteellä työpanosta on mahdollista arvioida sekä millainen työ-

ympäristö edistää luovuuden ja innovatiivisuuden esille nousua. (Lämsä & Hautala 2005, 91.) Innovaatiot näyttäisivät siis sinällään soveltuvan lähes jokaisen organisaation ympäristöön jollakin tapaa, mutta niiden sisältämät konkreettiset asiat on syytä jalkauttaa maanläheisiksi asioiksi; muutoin paradigmojen käyttötarkoitus voinee epäonnistua.

3.3.2 Työmotivaation sisältöteoriat

Yksittäiset, työmotivaatioon liittyvät teoriat ovat jaoteltavissa kahteen pääryhmään. Nämä ryhmät ovat työmotivaation sisältöteoriat sekä työmotivaation prosessiteoriat. Työmotivaation sisältöteoriat ovat keskittyneet siihen, mitkä työn sisällölliset ominaisuudet motivoivat työntekijän hyvään työsuoritukseen. Työmotivaation sisältöä koskevia teorioita on kehitetty useita ja ne selittävät motivaation perustaksi ihmisen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005, 81–82.) Sisältöteorioista puhuttaessa käytetään myös nimitystä tarveteoria (Juuti 2006, 45). Tunnetuimmat työmotivaation sisältöteoriat ovat Abraham Maslow'n, Frederik Herzbergin sekä David McClellandin kehittämiä (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Maslow'n (1954) tarveteoria on ehkäpä tunnetuin motivaatioteoria ja se on hyvin laajalti omaksuttu. Maslow'n tarveteoriassa nähdään tarpeiden muodostavan hierarkkisen järjestelmän, jossa hierarkian alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja seuraavalla tasolla yksilön turvallisuuden osa-alue. Tarvehierarkia keskimmaisella tasolla ovat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeet. Hierarkian ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin ihmisen nähdään etenevän vain, mikäli alemman tason tarpeet ovat tyydytettynä riittävällä tasolla. Nykytutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat useamman tason motiivit samanaikaisesti. Teoriaa ei ole kyetty todentamaan empiirisestikään eikä se perustu tutkimuksiin, kuten usein näin virheellisesti väitetään. (Juuti 2006, 45–48.) Maslow'n (1954) tarveteoria on vaikuttanut huomattavan paljon tarveteorian jälkeen kehitettyihin motivaatioteorioihin, muun muassa McGregorsin kehittämään xy- teoriaan (Latham 2012, 34).

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria on maailmanlaajuisesti tunnettu motivaatioteoria (Karlöf & Lövingsson 2004, 145; Kauhanen & Viitala 2011, 206). Motivaatiomallissa työmotivaatioon nähtiin vaikuttavan kaksi asiaa. Nämä ovat motivaatiotekijät sekä hygieniatekijät. Motivaatiota synnyttäviä asioita nimitettiin myös tyytyväisyystekijöiksi, jotka liittyivät työn sisältöön. Näitä asioita olivat muun muassa työstä saatu tunnustus ja saavutukset, mahdollisuudet

kasvamiseen ja kehittymiseen, ylennyksien mahdollisuus sekä työssä koettu vastuu. Hygieni- eli tyytymättömyystekijät koostuivat työympäristöön liittyvistä asioista, joita olivat muun muassa organisaation toimintaperiaatteet, työskentelyolosuhteet, palkka sekä esimiehen johtamistapa. Kaksifaktoriteoriassa nähtiin, että motivaatiotekijöihin vaikuttamalla kyetään lisäämään työntekijän motivaatiota, kun taas hygieniatekijät eivät sitä lisänneet. Teoriaa on kuitenkin kritisoitu, sillä lukuisat tutkijat eivät ole pystyneet todistamaan empiirisesti kaksifaktoriteorian toimivuutta. (Hackman & Oldham 1976, 251–252.) Herzbergin kaksifaktoriteoria auttaa kuitenkin ymmärtämään, että työmotivaatio on monimutkainen ilmiö ja siihen vaikuttavat samanaikaisesti useat, keskenään jopa ristiriidassa olevat tekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84–85; ks. myös Kauhanen & Viitala 2011, 207).

McClellandin (1971) kehittämä teoria korosti suoriutumisen tarvetta motivaation sisältöteorioihin liittyen. Tässä teoriassa ihmisen tarpeena nähtiin oman itsensä ylittäminen sekä halu menestyä. Työntekijän nähtiin haluavan tilanteita, joissa sai palautetta sekä henkilökohtaista vastuuta, mutta tilanteen tuli sisältää myös kohtuudella riskejä. Monimutkaisen ja haasteellisen työn sisällön nähtiin motivoivan henkilöä, jolloin työstä saatujen palkintojen ei nähty olevan tärkeässä roolissa; sen sijaan työn suorittamisen ja saavutuksien nähtiin motivoivan työntekijää voimakkaasti. Korkean suoriutumisen tarpeen omaava yksilö halusi suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin ja suuntasi toiminnan kohti haasteellisia tehtäviä. Suoriutumisen tarpeen ohella ihmistä nähtiin motivoivan myös tarve vallankäyttöön sekä tarve sosiaalisiin suhteisiin. Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä tarve korostaa ihmissuhteiden merkitystä motivaation lähteenä. Mikäli kyseinen tarve on korkea, ihmiselle merkitsee paljon, millaisia odotuksia toiset ihmiset hänelle asettavat. (Lämsä & Hautala 2005, 85–86.)

3.3.3 Työmotivaation prosessiteoriat

Prosessiteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan, jolloin ne käsittelevät ihmisen tiedollisia ja ajattelu- sekä päättelyprosesseja. Työmotivaation nähdään olevan seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta: ihminen arvioi erilaisia työhön liittyviä seikkoja ja kyseinen arviointi muodostuu motivaation pohjaksi. Prosessiteoriat painottuvat selittämään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita. (Lämsä & Hautala 2005, 87.) Vroom (1964) esitti odotusarvoteoriansa sisältöteorioiden vastapainoksi, sillä hänen mielestään ne eivät käsitelleet riittävän monipuolisesti ihmisen motivaatioon liittyvää problematiikkaa. Odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan erilaisten käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Ihmisen nähtiin valit-

sevan ennemmin vaihtoehto, jolla on kaikkien myönteisimpiä seurauksia yksilön kannalta. (Juuti 2006, 49.) Yksinkertaistaen odotusarvoteoria oletti, että käyttäytyminen pohjautuu odotukseen siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa ja miten houkuttelevana ihminen tätä seurausta pitää (Lämsä & Hautala 2005, 88).

Ihmisten välisiä sosiaalisia vertailuja käsittelevä oikeudenmukaisuusteoria olettaa, että henkilöt reagoivat muiden saamiin palkkioihin. Nämä reaktiot riippuvat palkkioiden arvosta ja siitä, miten paljon henkilö arvostaa kyseisiä palkkioita sekä millaisessa tilanteessa hän on. (Juuti 2006, 55.) Oikeudenmukaisuusteoriassa ihmisen nähtiin vertaavan omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten, kuten ystäviensä, naapureidensa ja samaa työtä tekevien kollegoidensa vastaaviin suhteisiin. Ihminen vertasi myös nykyistä panos-palkkio-suhdettaan aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavissa tilanteissa. Vertailun tasapainotilanne johtaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen, kun taas epätasapainotilanne koetaan epäoikeudenmukaisena. Mitä suurempi kyseinen epäoikeudenmukaisuuden kokemus on, sitä todennäköisemmin yksilö ryhtyy toimimaan, että epätasapainotila kyettäisiin korjaamaan. (Lämsä & Hautala 2005, 87.) Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriaa on pidetty yhtenä kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista ja sitä on tutkittu huomattavan paljon. Teoria on saanut tukea myös empiirisistä tutkimuksista. (Juuti 2006, 56.)

Juutin (2006, 58) mukaan jo entuudestaan on tiedetty, että ihmistä ohjaavat kiinnostavat ja mielekkäät päämäärät. Ensimmäisenä päämääriä alkoi tutkia Locke (1968), jonka kehittämä päämääräteoria todisti, että ihmisten päämäärät ovat keskeisessä roolissa ihmisten työmotivaation rakentumisessa. Päämääräteoriassa ihmisten nähtiin haluavan saavuttaa asettamiaan päämääriä voidakseen tyydyttää tunteitaan ja halujaan. Päämäärien taustalla nähtiin vaikuttavan paitsi henkilön arvojen, niin myös tavoitteiden haasteellisuuden ja täsmällisyyden. Mikäli työntekijä kykeni osallistumaan vielä itse tavoitteiden muotoiluun, nähtiin hänen sitoutuvan niihin paremmin; tätä kautta työmotivaatio ja -suoritukset paranivat. (Lämsä & Hautala 2005, 89.) Nykytutkimukset ovat pääosin tukeneet päämäärien motivoivaa vaikutusta. Haasteelliset ja selkeät päämäärät motivoivat enemmän kuin helpot ja epäselvät päämäärät. Useiden tutkimuksien mukaan haasteellisten päämäärien vaikutus häviää nopeasti, mikäli yksilö ei saa riittävästi palautetta siitä, miten hyvin hän on menestynyt päämäärähakuisessa toiminnassaan. Voidaankin todeta, että ilman haasteellisia päämääriä ja ilman tietoa siitä, miten hyvin päämäärät on saavutettu, ei henkilö ole valmis pyrkimään kohti yhdessäkään asetettuja tavoitteita. (Juuti 2006, 59–60.)

Prosessiteorioihin lasketaan kuuluvan myös Lewinin ja Tolmanin varhaiset kenttäteoriat, Lawlerin pyrkimys–suoritus- ja suoritus–tulos-malli, Festingerin kognitiivisen dissonanssin teoria sekä 2000-luvulle tultaessa Decin sisäisen motivaation teoria (Juuti 2006, 43–44). Prosessiteorioita on kritisoitu kapeasta ihmiskäsityksestä, sillä näissä ihminen nähdään järkipäisenä ja laskelmoivana valintoja tekevänä yksilönä, joka on irrotettu sosiokulttuurisesta taustastaan. Myös tunteiden merkitys on jätetty teorioissa erittäin vähälle huomiolle. (Lämsä & Hautala 2005, 90.)

3.4 Työntekijän persoonallisuus

Persoonallisuus on ihmisen psyykkisten ja fyysisten toimintojen ainutlaatuinen kokonaisuus. Tämä merkitsee, että ei ole olemassa persoonallisuudeltaan kahta samanlaista johtajaa eikä hänellä kahta samanlaista alaista. (Järvinen 2005, 70.) Työntekijän persoonallisuus vaikuttaa huomattavasti ihmisen työsuoritukseen sekä työssä menestymiseen (Lämsä & Hautala 2005, 42; Rope & Kettunen 2012, 34–35). Moisanon (2011, 352) mukaan työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat suurella määrällä yksilölliset eroavaisuudet. Yksilöllisiä eroavaisuuksia tulee henkilökohtaisten arvojen, asenteiden sekä tarpeiden kautta, jotka vaikuttavat huomattavasti motivaatioon (Luukkala 2011, 172; ks. myös Rope & Kettunen 2012, 95).

Yksilöiden motivaatitasossa ja motivaation määrässä sekä eritoten sen laadussa on hyvin usein eroavaisuuksia. Yksilö voi olla korkeasti motivoitunut tekemään työnsä ilman sen ihmeellisempää innostusta ja kiinnostusta. Vaihtoehtoisesti, yksilö voi haluta hankkia kovasti esimerkiksi esimiehen hyväksynnän ja arvostuksen, jolloin hän työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Yksilö voi motivoitua myös siksi, että hän todella ajattelee esimerkiksi uusien opiskeltavien asioiden olevan hänelle hyödyllisiä. Myös hyvä arvosana ja sen mukana tulevat edut voivat toimia yksilöä vahvasti ohjaavina motiiveina. Kyseisissä esimerkeissä motivaation määrä ei välttämättä vaihtelee kovinkaan paljon, mutta motivaation luonne ja suunta ovat huomattavan erilaisia eri yksilöiden kesken. (Ryan & Deci 2000b, 54–55.)

Myös tavoitteen tyypin ja luonteen on nähty vaikuttavan yksilön käyttäytymiseen, onko yksilön tehtävään orientoituminen suoriutumiseen vai oppimiseen tähtäävää (Button, Mathieu & Zajac 1996, 26). Yksilö voi kuitenkin suunnata toimintaansa ja olla samanaikaisesti motivoitunut useasta eri tavoitetyypistä (Button ym. 1996, 26, 40). Tavoiteorientoituneisuudella on vaikutusta myös siihen, miten pitkäkestoista toiminta on; vahvan, oppimiseen perustuvan tavoiteorientoituneisuuden on nähty olevan yhteydessä pitkäkestoiseen työskentelyyn. Tällöin

oppimiseen perustuva tavoiteorientoitunut henkilö ei jätä haasteellistakaan tehtävää kesken verrattuna henkilöön, jonka tavoiteorientoituneisuus perustuu mahdollisimman hyvään tehtävästä suoriutumiseen. (Button ym. 1996, 41.) Oppimiseen suuntautunut tavoiteorientoitunut henkilö nauttii vaativan tehtävän tuomista haasteista välineellisesti, sillä tätä kautta hän kykenee saavuttamaan toivomaansa henkilökohtaista kehittymistä ja edistymistä. Sen sijaan suoriutumisorientoituneen henkilön mielenkiinto haasteellista tehtävää kohtaan tippuu nopeasti, sillä hän tekee negatiivisia mielikuvia onnistumisestaan sekä hänen käsityksensä tehtävän hallinnan tasosta on alhainen. Tätä kautta suoriutumisorientoitunut henkilö kokee epäonnistumisen pelkoa, minkä on nähty olevan yhteydessä kyvyttömyyteen. Tavoiteorientaation on nähty olevan oiva työkalu työntekijän käyttäytymisen ennustamiseen liittyen, miten yksilö käyttäytyy kohdatessaan erilaisia työtilanteita työelämässä, joissa heidän tehtävästä suoriutumisen ja luottamuksen tasot ovat alhaisia. (Vandewalle 1997, 998.)

Henkilöstön monimuotoistumisen vuoksi henkilöstötyössä on ymmärrettävä aikaisempaa paremmin työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet sekä pohdittava tarkasti työntekijöiden motivaatioperustaa (Laurila 2011, 50, 56). Myös Kauhanen ja Viitala (2011, 204; ks. myös Rope & Kettunen 2012, 34) yhtyvät Laurilan (2011) ajatuksiin, sillä esimerkiksi nuorten ja ikääntyneiden ihmisten odotukset työltä ja elämältä saattavat olla hyvin erilaisia, jolloin voidaan puhua sukupolvien välillä olevista eroista. Organisaatioiden työntekijät näkevät useimmat asiat hyvin erilaisina ja heitä kiinnostavat erilaiset asiat työssä ja yleensäkin elämässä. Organisaatioissa ei voida eikä pidäkään yrittää vaikuttaa erilaisuuteen sinänsä, mutta siellä voidaan vaikuttaa siihen, miten erilaisuus kohdataan ja hyödynnetään kaikkien osapuolten eduksi. (Kauhanen & Viitala 2011, 204.) Johtajilla ja työyhteisöillä on nykyaikana vastassaan uudenlaisia haasteita, sillä työelämään astuu renessanssisukupolvi, toisin sanoen nykynuoriso (Aaltonen & Lindroos 2012, 197). Vuoden 2010 henkilöstöbarometrin mukaan tämän päivän nuorten johtaminen onkin erilaista, mitä se on 1950- 1970- luvulla syntyneiden kesken, sillä nuorten työntekijöiden motivaatiopohja on muuttunut huomattavan paljon (Kultalahti 2011, 75).

Työntekijän motivaatio muodostuu siis hyvin yksilöllisten ja alati vaihtuvien motiivikimppujen myötä. Tämä tarkoittaa ihmisen käynnistyvän ja ohjautuvan hyvin pitkälti sisältä käsin. Näin ollen, johtamisen kannalta ajateltuna, on tämä huomattava johtamistaidollinen haaste, sillä esimies ei voi aina tietää, mitä erilaiset ulkoiset tekijät merkitsevät työntekijälle ja mikä motivoi ja innostaa eri henkilöitä. (Järvinen 2002, 99). Yksilön persoonallisiin ominaisuuksiin ei voida eikä pidäkään yrittää vaikuttaa organisaation eikä johtajan toimenpitein, mutta niiden

yksilöllisten erojen ymmärtämisen kautta johtamisella kyetään tunnistamaan työntekijöiden erilainen motivaatiopohja. Työntekijöiden erilaisten persoonallisten ominaisuuksien tunnistaminen ja niiden vaikutuksien ymmärtäminen on siis ensiarvoisen tärkeä työmotivaation rakentumiseen liittyvä osa-alue.

3.5 Työn ominaisuudet

Työn merkitys on muuttunut aikojen saatossa merkittävästi ja nykyisin sen nähdään olevan yhä olennaisempi ja tärkeämpi osa ihmisen elämää (Thomas 2009, 7–8). Seeckin (2008, 347) mukaan työstä halutaan saada nykyään yhä enemmän merkityksiä ja sisältöä elämään. Niinpä entisajan ruumiillinen ja yksinkertaisiin rutiineihin pilkottu vaihetyö, jota valvottiin esimiehen toimesta tiukasti, on muuttunut merkittävästi (Juuti 2006, 66; Thomas 2009, 12). Työn sisällöllisten ominaisuuksien nähdään vaikuttavan keskeisesti ihmisen työmotivaatioon. Työn sopivuus yksilölle sekä työhön liittyvien päämäärien sisäistäminen itselle merkittäviksi haasteiksi vaikuttavat merkittävässä määrin yksilön työmotivaatioon. (Juuti 2006, 66.) Mikäli ihmisen työmotivaatiota halutaan nostaa pysyvästi, on juuri työn sisällöllinen kehittäminen huomattavasti tehokkaampi keino motivointiin kuin esimerkiksi palkkaukseen liittyvät asiat (Viitala 2009, 161; ks. myös Rope & Kettunen 2012, 97–102). Muun muassa Salmen (2001) väitöskirjatutkimuksessa juuri työn sisältö nousi merkittäväksi työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Luvun tarkoituksena on perehtyä työn ominaisuuksiin sekä tarkastella, miten tämän keskeisen työtilanteessa vaikuttavan tekijäryhmän kautta voidaan mahdollistaa työntekijän motivoituminen työssään.

3.5.1 Työn sisällölliset ominaisuudet

Hyvä työ lisää monitasoista hyvinvointia – henkistä, sosiaalista sekä taloudellista – ja sitouttaa työntekijän pitkäaikaisesti työhönsä (Luukkala 2011, 25). Sen avulla työntekijä voi parhaimmillaan kyetä irtaantumaan ajasta sekä itsestä (Luukkala 2011, 36). Leppäsen ja Rauhalan (2012, 248; Kauhanen 2009, 49) mukaan yksilön toimintaa merkittävästi ohjaava tekijä työyhteisössä on työntekijän henkilökohtainen tietämys siitä, mitä hänen odotetaan tehtävän. Ihmisten on vaikea motivoitua ja suhtautua vastuullisesti sellaisiin työtehtäviin, joita ei ole määritelty riittävän tarkasti (Kinnunen & Saarikoski 2005, 108). Työntekijän tietoisuus omasta roolista työyhteisössään on siis tärkeä tekijä (ks. myös Tiensuu ym. 2004, 111; Aro 2006, 93).

Länsimaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa toimeentulon ja koulutustason paranemisen myötä työn sisällölliset ominaisuudet ja työssä koettujen haasteiden merkitys on kasvanut merkittävästi (Rope & Kettunen 2012, 95). Rope ja Kettunen (2012, 97) esittävät motivoivaan työn sisältöön liittyvän neljä keskeistä elementtiä. Työn on oltava itsessään jossakin määrin palkitseva, jolloin puhutaan työn autoteelisestä luonteesta. Toisena asiana työntekijän tulee kyetä vaikuttamaan itse jollakin tapaa työhönsä ja toimintatapoihin. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatio ja sitoutuminen paranevat, mikäli työ on riittävän itsenäistä ja työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Kolmantena tärkeänä asiana on työn tapahtuminen mukavassa toimintaympäristössä, joka käsittää sekä fyysisen että sosiaalisen ympäristön. Etenkin silloin, kun työ ei ole itsessään palkitsevaa tai mielenkiintoista eikä toimintaan tai työhön koeta voivan juuri vaikuttaa, nousevat esille mukavat ja kannustavat työkaverit sekä viihtyisä ja turvallinen työympäristö, jotka ovat tärkeitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Viimeisimpänä työn sisältöön liittyvänä motivoivana tekijänä voidaan nähdä työstä saatavan säännöllistä palautetta sekä riittävästi onnistumisen kokemuksia. Mikäli työssä ei voi kokea onnistumisen elämyksiä, voi motivaatio sammua, vaikka palautetta annettaisiinkin säännöllisesti. (Rope & Kettunen 2012, 97–102.)

Työn sisältöön vaikuttavat myös käytettävät työvälineet sekä niiden käyttöturvallisuus, tehokkuus ja nykyaikaisuus. Vanhanaikaisten, epätarkoituksenmukaisten ja toimimattomien työvälineiden on osoitettu vähentävän työmotivaatiota nopeasti, mutta sen sijaan nykyaikaiset, tehokkaat ja toimivat välineet voivat lisätä sitä oleellisesti. (Kauhanen 2009, 55; Rope & Kettunen 2012, 101.) Tällöin yleensä myös työn määrä ja laatu paranevat, kun työvälineet ovat kunnossa. Tärkeää olisi, että henkilöstö osaisi käyttää kaikkia niitä työvälineidensä ominaisuuksia, joita sen pitää osata käyttää. (Kauhanen 2009, 55.) Työn tekeminen laadukkaasti ja tuloksellisesti vaatii hyvien työvälineiden lisäksi myös hyvän osaamisen ja ammattitaidon. Tietotekninen kehitys etenee nopeasti, jolloin tärkeätä olisi, että paitsi työntekijä itse huolehtii omasta osaamisestaan, niin myös esimiehen johtamisote olisi alaisen kehittymistä tukeva. (Tuomivaara & Pahkin 2013, 64.) Järvensivun ja Toivasen (2013, 53) mukaan yhä lisääntyvä työn hallinnointi sekä uusien hallinnollisten tietojärjestelmien käyttöönotto voivat häiritä ydintyön tekemistä ja vähentää samalla kokemuksia tehdyn työn merkityksellisyydestä.

Uusien ja tarkoituksenmukaisten työvälineiden hankinta henkilöstölle on myös omiaan parantamaan työntekijää kohtaan osoitettua arvostusta organisaation puolesta (Moisalo 2011, 346–348). Arvostuksen tunteiden kokemisen työssä on todettu parantavan taas henkilön työmotivaatiota (Moisalo 2011, 342–346; Ruohotie & Honka 2002, 19). Hyvä työergonomia ja hyvät

työvälineet vaikuttavat myös laaja-alaiseen työntekijän turvallisuuteen; tällöin työtä voidaan tehdä vuosia ilman henkisiä ja fyysisiä rasituksia (Luukkala 2011, 21–22). Myös hyvin suunnitellut työasut parantavat työntekijöiden ylpeyttä työorganisaatiota kohtaan (Rope & Kettunen 2012, 216). Rajavartiolaitos uudistikin hiljattain virkapukineensa uusiin ja entistä käytännöllisempiin asuihin.

Henkilöstöruokailun järjestäminen on työnantajalle vapaaehtoista. Monilla yrityksillä on kuitenkin omia henkilöstöruokaloita, jotka ovat tuettuja. Tällöin oman organisaation jäsenet saavat ruuan halvemmalla kuin ulkopuoliset henkilöt. Kyseinen toimintatapa nähdään investointina henkilöstön hyvinvointiin, työkykyyn ja -motivaatioon. Asuntojärjestelyt kuuluvat joidenkin organisaatioiden etuuksiin, jolloin esimerkiksi yhteisasumisjärjestelyt toimivat yhtenä palkitsemisen keinona. Virkistys- ja vapaa-ajan toiminnan tukeminen voivat kuulua myös yrityksen vapaaehtoisesti järjestämien etujen piiriin. Tähän luetaan esimerkiksi yrityksen omistamat ja henkilöstön käyttöön varaamat lomanviettopaikat. (Viitala 2009, 152.) Myös liikunnan on todettu ylläpitävän ja kehittävän työntekijän työkykyä monilla eri tavoilla. Se ei pelkästään paranna fyysistä toimintakykyä, vaan on läheisesti yhteyksissä myös sosiaaliseen ja psyykkiseen olotilaan. (Juuti & Vuorela 2006, 74–75.)

Henkilöstön sitoutumisella tarkoitetaan henkilöstön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä (Viitala 2009, 88–90; Luukkala 2011, 48). Aron (2006, 48) mukaan tällöin puhutaan psykologisesta sopimuksesta, jossa työmotivaation perustana toimivat juuri työntekijän odotukset työhön ja työorganisaatioon. Jos ihminen kokee, että työnantaja ei täytä psykologisen sopimuksen velvoitteita omalta osaltaan, murentaa tämä yksilön sitoutumisen organisaatioon sekä tätä kautta hänen työmotivaation (Aro 2006, 52). Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkka, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen. Myös mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ ovat tärkeitä sitouttamisen tekijöitä. (Viitala 2009, 88–90.) Organisaatiokeskeisemmässä näkökulmassa psykologinen työ sopimus perustuu työntekijän osaamisen ylläpitämiseen. Niin pitkään, kuin työntekijällä on jotakin osaamista, on työnantaja valmis maksamaan hänen työpanoksestaan korvausta. (Sydänmaalakka 2006, 228.)

Työn täytyy olla merkityksellistä tekijälle itselleen, että työssä edistymisen periaate toimisi. Työn tekee merkittäväksi se, miten työntekijä näkee työn tuottavan arvoa jollekin, jolla on väliä työntekijälle itselleen. Merkityksellistä voi olla myös kollegan tukeminen. (Amabile &

Kramer 2012, 102–103.) Työntekijän motivaatio ja työssä koettu ilo paranevat lähes poikkeuksetta, mikäli työntekijä kokee työnsä, oman työpanoksensa sekä itsensä merkitykselliseksi ja arvostetuksi työyhteisönsä keskuudessa (Aarnikoivu 2010, 32–33). Merkityksellinen, esimiehen tukema työ on omiaan parantamaan jopa elämänlaatua. Johtajilla, jotka ymmärtävät tämän, on erinomainen mahdollisuus lisätä ja ylläpitää työn merkitystä alaisilleen sekä tätä kautta luoda hyvät edellytykset heidän työmotivaation rakentumiselle. (Amabile & Kramer 2012, 50.) Mikäli oma työpanos koetaan merkityksettömäksi, johtuu tämä yleensä siitä, että oman työpanoksen nivoutumista kokonaisuuteen ei ymmärretä. Tällöin oma tekeminen nähdään ja koetaan hyvin irralliseksi organisaation suurempiin tavoitteisiin nähden. (Aarnikoivu 2010, 33; Tiensuu ym. 2004, 102.) Juutin ja Vuorelan (2006, 86; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 102) mukaan johtamisen tulisikin olla päämäärien kirkastamista sekä jatkuvaa merkityksien synnyttämistä työntekijöiden työlle. Esimiehen motivoinnin tulisi tapahtua kuitenkin juuri työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta eikä pelkästään organisaation tavoitteiden näkökulmasta, sillä tällöin hän motivoituu paremmin, koska hänet nähdään itseisarvona eikä välineenä. Tällöin voidaan puhua aidosta ja kestävästä esimiehen motivoinnista ja työntekijän motivoitumisesta. (Tiensuu ym. 2004, 68.)

Työn tavoitteet vaikuttavat olennaisesti työmotivaatioon. Työn tavoitteiden tulisi olla selkeitä, houkuttelevia eli merkityksellisiä sekä todennäköisyydeltään saavuttamisen arvoisia. Mikäli tavoitteet ovat epäselvät, ovat ne omiaan heikentämään työmotivaatiota. Sisäisesti houkuttelevat tavoitteet ovat ihmisen arvojen mukaisia, kun taas ulkoisesti houkutteleva tavoite tuottaa yleensä jotakin välitöntä hyötyä tai etua tai välillistä hyötyä. Mikäli tavoitteen saavuttaminen on epätodennäköistä, on motivaationkin rakentuminen epätodennäköistä. (Rope & Kettunen 2012, 110–114). Perinteisesti tavoitteiden asettamisesta onkin esitetty, että niiden tulisi olla haasteellisia ja tarkkoja, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia, jotta työntekijät sitoutuisivat niihin ja he tuntisivat itsensä motivoituneiksi (Uotila 2011, 152). Työntekijöitä on vaikeata motivoida, mikäli työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään (Laurila 2011, 49). Organisaation ja henkilöstön tavoitteet sekä toiveet ovat kuitenkin sovitettavissa yhteen aidon dialogin avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa vuorovaikutuksen lisäämistä ja henkilöstön osallistumista suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Kauhanen & Viitala 2011, 203.)

3.5.2 Työssä koettu mielekkyys ja työn vaihtelevuus

Työ ja terveys Suomessa -tutkimukset ovat Työterveyslaitoksen toimesta toteutettuja tutkimuksia, joita on toteutettu vuodesta 1997 alkaen. Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimustulokset osoittivat, että ihmisten pysyminen työelämässä eläkeiän jälkeen oli riippuvainen taloudellisista tekijöistä, jotka koettiin edelleen tärkeimmiksi seikoiksi työssä jatkamisen kannalta. Kuitenkin erityisesti mielekäs, mielenkiintoinen ja haastava työ, joustava työaika, työn keventäminen ja hyvä sekä kannustava työyhteisö koettiin entistä merkityksellisemmiksi asioiksi. Huolestuttava havainto työurakehityksen kannalta nähtiin kuitenkin siinä, että juuri työn ja työnteon mielekkyys on viime vuosina kehittynyt huonompaan suuntaan. (Kauppinen ym. 2013, 3–6.)

Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta joka vuosi toteutettavat työolobarometritutkimukset, joiden toteuttaminen aloitettiin vuonna 1992, keskittyvät tuottamaan tutkimustietoa siitä, millainen työelämän laatu on työntekijöiden näkökulmasta (Lyly-Yrjäläinen 2013). Myös työolobarometrin tutkimustulokset kertovat karua kieltä; niiden mukaan työn ja työnteon mielekkyyden balanssi on ollut negatiivinen koko 2000- luvun. Huippunsa työnteon mielekkyyden negatiiviset kokemukset saavuttivat vuoden 2012 työolobarometrissa, jossa peräti 28 % valtion virkamiehistä koki työn mielekkyyden ja työhalun kehittyneen negatiiviseen suuntaan. (Lyly-Yrjäläinen 2013, 95–97; ks. myös Kauppinen ym. 2013, 218.) Suunta on ollut siis koko ajan laskeva ja olisikin tärkeätä miettiä, miten työhön saataisiin lisää mielekkyyttä, jonka kautta työmotivaatiota kyettäisiin kehittämään positiiviseen suuntaan.

Aron (2006, 37) mukaan organisaation sosiaalisena perustehtävänä on tarjota työntekijöille mahdollisuus tehdä mielekästä työtä yhteistyössä toisten kanssa. Kaikkein tärkein työhyvointia tuottava tekijä on työssä koettu mielekkyys. Ihminen kokee mielekkyyttä eniten silloin, kun työntekijä voi kokea työntekonsa vaivannäön arvoiseksi; tällöin hänen työmotivaationsa paranee. (Aro 2006, 11–13.) Moni työntekijä on valmis tekemään työtään jopa pienemmälläkin palkalla, mikäli työnsä voi kokea mielekkääksi ja merkitykselliseksi (Aaltonen & Lindroos 2012, 21). SAK:n luottamushenkilöpaneelin (marraskuu 2011) tutkimusraportissa todettiin, että mielekäs työ nähdään tärkeimpänä asiana, mikäli työelämässä pitäisi jatkaa vielä 63 ikävuoden jälkeenkin (Aaltonen & Lindroos 2012, 32). Hyvä ja mielekäs työ tukee jopa työntekijän kokonaisvaltaista terveyttä (Luukkala 2011, 276). Työmotivaation ja työn mielekkyyden nähdään olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa (Järvinen 2002, 98).

Mielekkään työn tekeminen toimii ihmisellä yhtenä psykologisena vetovoimana. Mielekkään työn tekemisen on nähty useiden tutkimuksien mukaan myös energisoivan työntekijän vapaa-aikaa. (Luukkala 2011, 150–151.) Työ, josta puuttuu mielekkyys, voidaan kokea työntekijän toimesta jopa rangaistuksena. Lisäämällä työhön mielekkyyttä voidaan helposti lisätä työntekijän hyvinvointia ja työmotivaatiota. Työn tulisi tarjota ehdottomasti haasteita sen tekijälle, sillä tämä on omiaan virittämään ihmisen mielenkiintoa ja ylläpitämään hänen pyrkimyksiään kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava sekä omissa, että myös muiden silmissä (Juuti & Vuorela 2006, 68). Mielekäs työ on kiinnostavaa, itsenäistä, monipuolista sekä palautetta tarjoavaa (Juuti & Vuorela 2006, 70). Mielekkäässä työssä työntekijän tulee voida kokea tekemänsä työ hyödylliseksi ja tärkeäksi, jolloin hänen innostuneisuuskkin yleensä paranee (Järvinen 2002, 98). Mielekäs työ, joka sopii työntekijälle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo vankan perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle (Juuti & Vuorela 2006, 67). Aron (2006, 13) mukaan johtamisen tehtävänä työn mielekkyyteen liittyen on säädellä työn reunaehdoja niin, että työssä koettu mielekkyys säilyy ja parhaassa tapauksessa jopa kasvaa.

Työn motivoivien merkityksien on osoitettu tutkimuksien mukaan liittyvän läheisesti työtyytyväisyyden käsitteeseen. Tällä tarkoitetaan tilaa, jossa ihmisen osaamisen taso ja odotukset hänen työtä kohtaan kohtaavat mahdollisimman hyvin työn toteuman kanssa. (Moisalo 2011, 346.) Yksilön työn vaativuuden ja ajattelukyvyn tuleekin olla tasapainossa. Mikäli ihmisen työssä vaadittava kompleksisuus on korkeampi kuin hänen sen hetkinen kapasiteettinsa, koetaan työ usein liian stressaavaksi ja ahdistavaksi. (Leppänen & Rauhalan 2012, 239.) Stressaava elämäntilanne tai stressaava työ voi aiheuttaa henkistä pahoinvointia, jolloin työmotivaatio ei kukoista (Rope & Kettunen 2012, 95). Jos yksilön kyvykkyys on taas korkeampi kuin työn vaativuus, johtaa se nopeasti kyllästymiseen (Leppänen & Rauhala 2012, 239; Rope & Kettunen 2012, 96). Jotta työ olisi mielekästä ja riittävän vaihtelevaa, tulisi siinä olla määrällistä sekä laadullista haastetta, mutta nämä eivät saa olla jatkuvaa ja kuluttavaa. Työn sisältöön ja mielekkyyteen liittyä usein sen merkityksen ymmärtäminen; mikäli työn merkitystä ei ymmärretä, on työmotivaatiokin tällöin uhattuna. (Moisalo 2011, 346.)

Työn mielekkyys ja työmotivaatio ovat asioita, joiden hyväksi joudutaan tekemään jatkuvasti töitä. Ei voida siis sanoa, että työssä koettu mielekkyys ja hyvä työmotivaatio säilyisivät, kun ne on kerran saavutettu, sillä useasti pienet ja mitättömältäkin tuntuvat asiat voivat uhata ihmisen työmotivaatiota. Ajatus, että työntekijä olisi huippumotivoitunut jatkuvasti työssään, on virheellinen. Ennemmin kyse on siitä, miten ihminen kykenisi tekemään työnsä tarpeeksi hyvin, vaikka hän joutuu usein ponnistelemaan kokeakseen työnsä mielekkääksi ja merkityk-

selliseksi. (Järvinen 2002, 98–99.) Järvilehdon (2013, 34) mukaan työntekijän osaaminen on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Ihminen kokee mielihyvää silloin, kun hän tekee jotakin, josta hän pitää ja jossa hän pärjää hyvin; onnistumisen kokemusten myötä työntekijä voi kokea työskentelynsä vaihtelevaksi ja mielekkääksi (Järvilehto 2013, 34). Juuri onnistumisen kokemukset ja mahdollisuudet tehdä työ hyvin sekä saavuttaa asetetut tavoitteet lisäävät työn mielekkyyttä (Järvensivu & Toivanen 2013, 52).

3.5.3 Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys

Aaltosen ja Lindroosin (2012, 29) tutkimuksen mukaan tärkein motivaatiotekijä ja moottori, joka nostaa ihmisen aamulla sängystä, on oman työn tarkoitus ja merkitys sekä työssä koettu vastuu. Myös työssä koettu autonomia eli itsenäisyys on työmotivaation kannalta erittäin olennainen asia. Kun työssä voidaan toimia jossakin määrin omaan tahtiin ja omalla tavalla, voidaan vaikuttaa työmäärään ja sen sisällöllisiin painopistealueisiin sekä tehtävien suoritustajärjestykseen. Työn tekeminen oman persoonan kautta, omalla yksilöllisellä tavalla, tuo tyydytystä. (Luukkala 2011, 41.) Itsenäinen työskentely on omiaan parantamaan työmotivaatiota sisäisen motivoitumisen suuntaan (Järvinen 2002, 107). Ihminen kaipaa sekä yksityiselämässään että työssään itsenäisyyttä. Tämä edellyttää, että esimies luottaa alaiseensa, mikä on omiaan parantamaan myös työntekijän ja esimiehen välistä luottamussuhdetta. (Luukkala 2011, 152.) Työn palkitsemisen yhtenä keinona toimivat lisähaasteet ja vastuut työssä sekä itsenäisen työn tukeminen (Viitala 2009, 145).

Organisaation muodollisuuden asteen nähdään vaikuttavan henkilöstön työmotivaatioon. Mikäli muodollisuuden aste on korkea, työntekijä noudattaa kirjallisia sääntöjä ja pysyväismääräyksiä, jolloin hänen vaikutusmahdollisuutensa työnsä tekemiseen ovat vähäiset. Tämä on omiaan vähentämään henkilöstön työmotivaatiota, koska he tuntevat olevansa valvottuja eivätkä työntekijät voi suorittaa työtään itsenäisesti. Muodollisuuden asteen ollessa alhainen, kykenevät työntekijät vaikuttamaan erityisesti siihen, millä menetelmillä he työnsä tekevät. (Juuti 2006, 211–212.) Tämä on omiaan parantamaan ihmisten työmotivaatiota ja sitoutumista työhönsä, kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan työn tekemisen tapoihin (Rope & Kettunen 2012, 207; Laurila 2011, 50–51). Näin ollen työntekijät saavat valita vapaasti, kuinka he pyrkivät saavuttamaan asetetun tavoitteen, jolloin heidän yksi psykologinen perustarpeensa, autonomisuus täyttyy (Weinstein & Ryan 2011, 13; Korpelainen 2005, 51). Thomaksen (2009, 38) mukaan tämä on omiaan parantamaan myös yksilön sitoutumisen astetta työhönsä. Sitoutumisella on Fernetin ym. (2012, 224) tekemän tutkimuksen mukaan, johon osallistui yhteen-

sä lähes 600 kanadalaista koulurehtoria, selkeä yhteys työntekijän valinnanvapauteen verrattuna esimerkiksi ulkoapäin tulevaan paineeseen. Samaisen tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden työmotivaatiota vahvisti tunne, jossa he kokivat pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon (Fernet ym. 2012, 226; Latham 2012, 176–177). Johtajan delegointi on siis yksi keskeisistä elementeistä motivaatioperustan rakentamisessa, sillä tällöin työntekijät pääsevät vaikuttamaan asioihin ja voivat osallistua päätöksentekoon. Tätä kautta työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä huomattavasti paremmin. (Rope & Kettunen 2012, 196; Järvinen 2002, 150.) Hyvin hierarkkinen ja sääntökeskeinen työn rakenne ruokkii turhautuneisuutta ja vaikuttaa alentavasti työmotivaatioon (Lämsä & Hautala 2005, 153–154; Moisalo 2011, 354).

Työssä koettuun vastuuseen ja itsenäisyyteen liittyy läheisesti Decin ja Ryanin (1985) kehittämä itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteoria käsittelee tekijöitä, miten palkkiot, ylennykset, sanktiot, auktoriteetin käyttäminen, valinnan vapaus, haasteellisuuden taso sekä lukuisat muut tekijät vaikuttavat ihmisten motivaatioon ja arvoihin. Itsemääräämisteorian laajan levinneisyyden yhtenä syynä on sen vaikuttavuus ihmisen motivaatioon, jolla on tutkitusti vaikutuksia yksilön terveysvaikutteiseen käyttäytymiseen. Itsemääräämisteoriaa on käytetty erityisesti terveydenalan, opiskelun, työmotivaation, vanhemmuuden, urheilun sekä muiden ihmiselämän osa-alueilla, joissa motivaatiolla on merkitystä. (Ryan 2013, 1.) Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme luontaista psykologista perustarvetta: nämä ovat pätevyys, itsenäisyys sekä yhteenkuuluvuus (Schunk & Zimmerman 2006, 359). Useiden eri alojen tutkimustulokset ovat selkeästi osoittaneet, että itsenäisyyden, pätevyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteiden edistäminen saavat aikaan pysyvää, korkealaatuista motivaatiota. (Ryan 2013, 1.) Lukuisat sekä kansalliset että kansainväliset tutkimustulokset ovat tukeneet Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoriaa (Fernet ym. 2012, 214).

Itsemääräämisteorian näkökulmasta motivaatio on joko autonomista motivaatiota tai kontrolloitua motivaatiota. Nämä vaikuttavat hyvin eri tavoin ihmisten käyttäytymiseen sekä heidän psykologisiin kokemuksiinsa. Autonominen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö tekee jotakin toimintaa täysin hänen omasta, vapaasta tahdostaan, valinnanvapaudestaan sekä hyväksynnästään. Kontrolloitu motivaatio vastaavasti tarkoittaa sitä, että työntekijä joutuu toimimaan paineen, jännitteiden ja pakotteiden toimesta. (Deci 2013, 2.) Kun ihminen tekee asioita saadakseen vain ulkoisia palkkioita, selvitäkseen ulkoisesta sosiaalisesta paineesta tai välttääkseen sanktioita, on hänen motivaationsa laji itsemääräämisteorian mukaan kontrolloitu. Tällöin myös toiminnan on havaittu olevan hyvin lyhytkestoista. (Ryan 2013, 1.) Sekä autonomia että kontrolli ovat käyttäytymisen motivaattoreita. Ihmisten ollessa autonomisesti mo-

tivoituneita, he työskentelevät paremmin tilanteissa, jotka vaativat syvällistä oppimista, osaamista ja joustavaa ajattelua. Autonomisesti motivoituneen työntekijän hyvinvointi on myös hyvin usein korkealla tasolla. Mikäli ihmiset ovat motivoituneita kontrolloidusti, suorittavat he työnsä normaalisti ohjeiden mukaan, ilman sen ihmeempää motivoitumista työhönsä. Pitkään jatkunut kontrolloitu motivaatio voi aiheuttaa ihmisissä itsemääräämisteorian mukaan pahoinvointia, ahdistuneisuutta ja masennusta. Useiden tutkimusten mukaan ulkoisesti kontrolloidun toiminnan vaikutukset kuitenkin lakkaavat melko nopeasti valvonnan hävitessä. (Deci 2013, 2.)

Itsemääräämisteorian perustana ovat toimineet ihmisten erilaiset psykologiset tarpeet. Decin (2013) mielestä ihmisen psykologisten perustarpeiden ymmärtäminen olisikin ratkaisevan tärkeätä, sillä juuri ihmisen psykologiset tarpeet saavat hänet tyytyväiseksi sekä ne edistävät hänen terveyttään ja hyvinvointiaan. Ihmisillä on itsemääräämisteorian mukaan fysiologisten tarpeiden lisäksi myös psykologisia tarpeita. Nämä psykologiset tarpeet pätevät kotona, urheiltaessa ja työpaikalla. Mikäli esimies ymmärtää tukea kyseisiä psykologisia tarpeita, autonomisuutta, pätevyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteita, ovat työntekijät autonomisesti motivoituneita. Tämä johtaa väistämättä parempiin työtuloksiin, työhyvinvointiin sekä itsetunnon kohoamiseen pystyvyyden kokemusten paranemisen myötä. Mikäli kyseisiä tarpeita ei huomioida, työskentelevät ihmiset kontrolloidusti eivätkä ole näin ollen motivoituneita työssään. Tilanteessa, jossa kaikki kolme tarvetta ovat sivuutettuna, ei yksilö ole lainkaan motivoitunut. (Deci 2013, 2–3.) Työskentelymahdollisuudet, jotka mahdollistavat psykologisten perustarpeiden täyttymisen, ovat omiaan vaikuttamaan optimaalisen motivaation rakentumiseen (Fernet ym. 2012, 224).

3.5.4 Työstä saatu palaute ja tunnustus

Palautteen antaminen on muuttunut viime aikoina huomattavasti; ylhäältä annettavan ”tietävän” palautteen on todistettu toimivan yhä harvemmin. Dialogi ja keskusteleva palaute on omiaan toimimaan hyvänä tapana antaa palautetta, sillä esimiehelläkään ei ole yleensä kaikkea tietoa, jonka perusteella palautetta voidaan antaa. Niinpä esimiehen on tärkeätä kuunnella myös työntekijän omia tuntemuksia sekä havaintoja. (Kupias ym. 2011, 15–16.) Tällöin horisontaalisella tasolla käytävä palautekeskustelu, jossa esimies ja alainen ovat tasavertaisessa asemassa, mahdollistuu aito ja tasavertainen dialogi. Tämä eroaa esimies-alaisuuden vertikaalisesta palautteesta, jossa korostuu organisaation suoma palautteen antamisen valta ja yleensä sen yksipuolisuus, lähinnä esimiehen toimesta. (Kupias ym. 2011, 19.) Vuoden 2010

henkilöstöbarometritutkimuksen perusteella työntekijät kaipaavat selkeästi lisää palautetta esimiehiltään (Kauhanen & Viitala 2011, 213; ks. myös Kupias ym. 2011, 9). Kupiaksen ym. (2011, 13) mukaan ilman palautetta ei ole myöskään hyvää johtamista.

Esimiehen antaman palautteen yhteyttä alaisen työsuoritukseen, työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen on tutkittu vuosikymmenten ajan. Lukuisat tutkimukset sekä nykyaikaiset uskomukset ovat osoittaneet, että esimies kykenee vaikuttamaan alaisen työmotivaation rakentumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti annetun palautteen ja tunnustuksen avulla. (Berlin 2008, 15; ks. myös Rope & Kettunen 2012, 107.) Taitavasti ja arvostavasti annettu palaute motivoi sekä sitouttaa työntekijöitä yhä paremmin työhönsä. Olisikin tärkeätä huomata, että esimies sekä antaa, mutta myös ottaa palautetta vastaan. Tämä edistää vuorovaikutussuhteiden rakentumista avoimelle ja rehelliselle keskustelulle. Palautteen kohteena on ahtaasti ajateltuna työ ja sen suorittaminen. Palautteen merkitys tulisi nähdä kuitenkin laajemmin, jolloin sen tavoitteena on koko työyhteisön, työn ja työntekijän kehittäminen. Palaute tulisikin ymmärtää osaksi työpaikan vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä. Näin ollen palautetta viljelevä esimies on omiaan parantamaan myös työyhteisön työilmapiiriä. (Kupias ym. 2011, 14–16.)

Berlin (2008) selvitti väitöskirjassaan työntekijöiden mieliin jääneitä vaikuttavia palautetapahtumia. Huonoina palautetapahtumina nähtiin tilaisuudet, joissa alainen oli saanut ainoastaan kielteistä tai korjaavaa palautetta esimieheltään. Onnistuneisiin palautekokemuksiin liittyi aina positiivista palautetta; tällöin palaute oli joko kokonaan vahvistavaa tai sekä vahvistavaa että kehittävää palautetta. Palautetapahtuma jäi mieleen positiivisena, vaikka työntekijä saikin korjaavaa palautetta, sillä vahvistava palaute käänsi tuntemukset yleensä positiivisiksi. Hyvä palaute nähtiin kannustavana ja kiinnostusta osoittavana. Siinä korostui keskusteleva ote ja palaute oli ratkaisuja luovaa. Esimies perusteli antamansa palautteen ja kysyi sen jälkeen, mitä mieltä työntekijä itse oli antamastaan palautteesta. Alainen kertoi oman näkemyksensä toiminnastaan ja tämän jälkeen esimies ja alainen muodostivat kyseisistä näkemyksistä sekä toimintaa kehittävästä jatkotoimenpiteistä käsityksen, johon molemmat pystyivät yhtymään. (Berlin 2008, 216–220.)

Suomalaisessa työkeskeisessä kulttuurissa on palautteen antaminen ja vastaanottaminen monesti vaikeaa. Työkeskeisyydestä johtuen tulisi palautteen kytkeytyäkin vahvasti työsuoritukseen. (Järvinen 2002, 112–113.) Myös Berlin (2008, 84; Aarnikoivu 2010, 130) korostaa, että onnistunut kannustaminen ja motivoiminen ilmenevät palautteen sitomisena tehtyihin työsuoi-

rituksiin ja hyvin tehdyn työn korostamisena. Työsuoritukseen liittyvä välitön palaute on monesti parempi kuin viivästynyt palaute. Korjaava palaute tulisi antaa aina kahden kesken, kun taas työntekijän kehuminen voidaan toteuttaa julkisesti toisten työntekijöiden kuullen (Luukkala 2011, 246). Olisi kuitenkin tärkeätä ymmärtää, että työntekijät reagoivat esimiehen antamaan, suoriutumisen edistymiseen liittyvään palautteeseen hyvin eri tavalla. Toiset kokevat korjaavan palautteen henkilökohtaisena hyökkäyksenä, mikä lyttää heidän itsetuntonsa kun toiset näkevät taas saamansa palautteen osana henkilökohtaista kehittymismahdollisuutta. (Vandewalle 1997, 995–996.) Palautteen antaminen edellyttääkin alaisen tuntemista, sillä osa työntekijöistä voi motivoitua suuresti esimerkiksi julkisesti annetusta palautteesta, kun taas toinen työntekijä voi kokea kyseisen tilanteen hyvinkin kiusallisena (Aarnikoivu 2010, 130).

Itsemääräämisteorian mukaan esimies voi tukea yksilön pätevyyden tunteita tarjoamalla positiivista ja rakentavaa palautetta sekä tavoitteita, jotka ovat riittävän haasteellisia (Weinstein & Ryan 2011, 12; Schunk & Zimmerman 2006, 360). Ryanin (2013, 1) mukaan tavoitteiden tulisi olla sellaisia, etteivät ne ole liian haastavia ja edistymisestä saadaan yksityiskohtaista palautetta työskentelyn edetessä. Tällöin yksilö kokee pätevyyden ja pystyvyyden tunteita, jotka motivoivat ihmistä jatkamaan työskentelyä (Ryan 2013, 1). Positiivinen palaute lisää työntekijän pystyvyyden tunnetta, negatiivinen vastaavasti vähentää sitä (Thomas 2009, 172).

Stanfordin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka paljon ihmisten tiettyyn tehtävään liittyvä ponnisteluhalukkuus riippui tavoitteiden ja palautteen antamisesta tai niiden puuttumisesta. Tutkimuksen mukaan ihmisten motivaatio jonkin tehtävän tuottavuuden lisäämiseen kasvaa vain, mikäli heillä on haastava tavoite ja he saavat palautetta prosessin kuluessa. Tutkimus osoitti myös, että tavoitteet ilman palautetta sekä palaute ilman tavoitteita motivoivat ihmisiä erittäin vähän. (Kouzes & Posner 2001, 49; ks. myös Latham 2012, 210.)

Palautteen annon perussääntönä on pidetty, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista (Aarnikoivu 2010, 128). Paljon käytetty hampurilaismallin palaute tarjoaa selkeän, yksinkertaisen ja helposti toteutettavan mallin palautetilanteeseen (Kupias ym. 2011, 36). Hampurilaismalli on yksi tyypillinen sovellus palautteen puskuroinnista. Mallissa korjaavaa palautetta puskuroidaan sekä palautteen alussa että lopussa. Tällöin puskuroinnin avulla henkilö ikään kuin valmistetaan vastaanottamaan korjaavaa palautetta. On kuitenkin tärkeätä, että puskurointiosuudet ovat realistisia ja todenmukaisia palautteita, eivätkä nopeasti keksittyjä heittoja, jolloin korjaava palaute toimii ainoana palauttekeskustelun antina. (Kupias ym. 2011, 217.) Johtamis- ja viestintävalmentajat Ahonen ja

Lohtaja-Ahonen (Helsingin Sanomat 19.1.2014) ovat kuitenkin hampurilaismallista toista mieltä, sillä heidän mukaansa hampurilaismalli hämärtää viestin terävyyden. Esimiehellä on suuri houkutus kertoa palaute pehmentävästi, jolloin puskurointiosuudet tekevät viestistä epäselvän (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014). Myös Berlinin (2008, 202) mukaan palautehampurilainen on aivan liian yksinkertainen niksi takaamaan hyvää palautetta tai rakentavaa palautteen kommunikoimista. On kuitenkin huomattava, että kritiikkiä on helpompaa ottaa vastaan, kun sitä on edeltänyt myönteinen palaute. Näin palaute on vastaanottajalle psykologisesti turvallista ja rakentavaa. (Luukkala 2011, 247.)

Palautetta käytetään suorituksen ohjaamiseen sekä kehittymisen tukemiseen. Suoritusta ohjaavan palautteen nähdään keskittyvän huomattavan paljon siihen, että itse suoritusta saataisiin paremmaksi. Tässä esimiehelle riittää, että työsuoritus muuttuu toivottuun suuntaan ja huomio painottuu työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin sekä suoritukseen - ei palauteensaajaan itseensä. (Kupias ym. 2011, 20–21.) Berlin (2008, 36–37) puhuikin tällöin organisaatiokeskeisestä palautteen lähestymistavasta, jossa esimiehen tavoitteena on motivoida alaisen käyttäytymistä ja työskentelyä kohti organisaation tavoitteita. Organisaatiokeskeisessä palautteen lähestymistavassa on nähty olevan kuitenkin useita ongelmia. Alaisen pitää tällöin niellä annettu palaute sellaisenaan, pohtimatta palautteen sisältöä kriittisesti. Palautteen nähdään olevan esimiehen suoraviivainen vaikutustie alaisen käyttäytymiseen, jolloin palautekeskustelusta puuttuu useita hyvän palautekeskustelun osa-alueita. (Berlin 2008, 40–41.)

Sen sijaan työntekijän osaamista kehittäväällä palautteella lisätään työntekijän oivallusta ja ymmärrystä, joiden avulla työsuorituksen uskotaan paranevan. Tällöin huomio keskittyy palauteensaajaan yksilönä ja hänet haastetaan pohtimaan omaa kehittymistään. Palautteen avulla voidaan myös motivoida palautteen vastaanottajaa, lisätä hänen työtyytyväisyyttään sekä vahvistaa hänen itsetuntoa. Tällöin esimies keskittyy palautteen avulla tukemaan ja autamaan alaista selviytymään työssään ja työyhteisössään. Esimies tuo esille palautteessaan työntekijän vahvuuksia, mikä on omiaan vahvistamaan työhyvinvointia sekä motivoitumista. (Kupias ym. 2011, 20–21.) Että esimiehen antama palaute olisi työntekijän motivaatiota rakentavaa, tulisi sitä antaa edellä käydyn perusteella horisontaalisesti sekä työntekijän osaamisen kehittämiseen liittyen, jolloin hänen työmotivaation tasokin mitä luultavimmin paranee. Mikäli palaute keskittyy ainoastaan suorituksen parantamiseen, ei se näyttäisi palvelevan työntekijän motivoitumista.

Monesti työntekijä tietää itse sisäisen palautteen avulla, miten hän on onnistunut työssään. Silti, esimiehen on tärkeätä muistaa, että alainen tarvitsee vahvistukseksi palautetta, vaikka hän tietäisi onnistuneensa työssään. Mikäli esimies ei anna palautetta, tulkitsee työntekijä helposti sen esimiehen piittaamattomuutena hänen antamaa työpanosta kohtaan. Tällöin työntekijä voi kokea, ettei hänen tekemänsä työ ole merkityksellistä. Tämä on omiaan murentamaan hänen sitoutumista ja työmotivaatiota. (Järvinen 2002, 113; Kupias ym. 2011, 16.) Aarnikoivun (2010, 34; Luukkala 2011, 35) mukaan merkityksen luominen edellyttää esimiehen nojaamista päivittäisjohtamisessaan vuoropuheluun ja vuorovaikutukseen; silloin tällöin toteutetulla vuorovaikutuksella esimies ei kykene vaikuttamaan työssä koettuun merkityksellisyyteen. Tyypillinen tapa jaotella palautekeskustelut on päivittäisjohtamiseen liittyvä palaute, puheeksi ottaminen sekä työhyvinvointikeskustelu (Kupias ym. 2011, 39).

Esimiehen antama ulkoinen palaute on erittäin läheisesti kytköksissä työntekijän omaan, sisäiseen palautteeseen. Palautteen antaminen ei saisi olla ikinä yksipuolista, vaan palautekeskustelun tulisi olla vastavuoroinen dialogi. Säännöllinen ja molemminpuolinen palautekeskustelu alaisen ja esimiehen välillä on olennainen osa työntekijän työmotivaation rakentamisessa ja ylläpidossa. (Rope & Kettunen 2012, 107.) Taitava esimies osaa antaa palautetta siten, että se käynnistää tai vahvistaa alaisen sisäistä palautetta, toisin sanoen sitä, miten alainen itse kokee onnistuneensa toiminnassaan. Myös vertaispalautteen on nähty olevan tärkeä palautteen muoto. (Kupias ym. 2011, 18–19.) Kollega tuntee yleensä parhaiten samantyyppisen työn haasteet, jolloin kollegapalaute on usein terävänäköistä ja hyödyllistä. Kehittymistä tukevat keskustelut työkavereiden kesken; tämä ei tarkoita, että tilanteiden pitäisi olla kahdenkeskisiä palautetilaisuuksia, vaan päivittäiseen työhön liittyvä informaation vaihto toimii hyvänä kehittymisen ja uusien ideoiden pohjana. (Kupias ym. 2011, 107.)

3.5.5 Saavutusten, etenemisen ja työssä kehittymisen vaikutukset työmotivaatioon

Työllä on Viitalan (2009, 139) mukaan arvoa paitsi ihmisen tarpeille kehittyä ja toteuttaa itseään, niin myös statusarvoa. Ihmiset haluavat oppia työssään uusia asioita ja kehittyä paitsi ammatillisesti niin myös ihmisinä. Sama työ saattaa kiinnostaa ja motivoida joitakuuta pitkäänkin, mutta on myös paljon ihmisiä, jotka haluavat työhönsä muutaman vuoden välein uusia haasteita. Organisaatiolla pitäisikin olla tarjolla uusia haasteellisia tehtäviä joko samalla organisaatiotasolla, alempana tai ylempänä. (Kauhanen & Viitala 2011, 212.) Ihmisen tulisi vaihtaa työpaikkaa tai ainakin työtehtäviä seitsemän vuoden välein, sillä tämän jälkeen työlle

ei kyetä antamaan enää niin paljon kuin aikaisemmin (Kinnunen & Saarikoski 2005, 107). Kauhasen (2009, 139) mukaan vastaava luku on neljä vuotta. Liukkonen ym. (2002, 86–87) kuitenkin painottaa, ettei mitään absoluuttisia mittareita ole olemassa, vaan joillakin kyseinen aika voi olla kolme vuotta ja toisilla 15 vuotta. On myös huomattava, että mikäli ammatti koetaan esimerkiksi kutsumustyönä, voi motivaatio olla läpi uran korkealla tasolla (Rope & Kettunen 2012, 168–169).

Kaikki ihmiset tarvitsevat jossakin määrin mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen, jolloin työn tulisi olla myös riittävän haastavaa (Leppäsen & Rauhalan 2012, 247). Amabilen ja Kramerin (2012, 105) mukaan työn tekeminen voi menettää merkityksensä, mikäli työntekijä kokee olevansa ylipätevä työhönsä. Jos työssä voidaan oppia uutta sekä kehittää omaa ammattitaidollista osaamista, kokee työntekijä useasti työnsä palkitsevaksi (Luukkala 2011, 35). Opettavainen työ on monesti henkisesti palkitsevaa (Luukkala 2011, 22). Ammatillinen kehittyminen on tärkeä osa-alue työssä ja tämä onkin yksi palkitsemisen muoto. Työssä kehittymisen mahdollisuuksia arvostetaan korkealle ja tämä toimii tehokkaana sitouttajana työpaikkaan. Kehittymismahdollisuuksiin luetaan esimerkiksi tehtävissä kehittyminen sekä palkallinen tai palkaton vapaa opintoihin. (Viitala 2009, 162.)

Työkierto antaa usein uutta innokkuutta ja mielekkyyttä työhön sekä sitouttaa työntekijää organisaatioon (Viitala 2009, 191). Ura- ja tehtäväkierto mahdollistaa henkilöstön paremman motivoitumisen työssään ja tätä kautta organisaatiossa pysyy yllä hyvä ja motivoitu työvire (Kinnunen & Saarikoski 2005, 84; ks. myös Halonen 2007, 83). Kauhasen (2009, 50) mukaan työkierron tavoitteena on saada vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoihin töihin sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Työkierrossa ei perinteisesti muuteta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita tai -välineitä, vaan työkiertoa voi tapahtua päivittäin useamman kerran. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö saattaa tehdä työpäivän aikana useita erilaisia tehtäviä. (Kauhanen 2009, 50.) Tehtäväkierto on omiaan motivoimaan ja ennen kaikkea sitouttamaan työntekijää organisaatioon. Kehittymisen tunteiden kokeminen ja eteneminen uralla nähdään positiivisina asioina. (Rope & Kettunen 2012, 168–169.)

Viitalan (2009, 109) mukaan kehityskeskusteluissa on kartoitettava uralla etenemisestä kiinnostuneet, jolloin heidän uratoiveet tulevat huomioiduksi. Urakehitys voi olla joko siirtymistä ylöspäin organisaation hierarkiassa, niin myös vaakasuuntaista kehitystä. Viimeksi mainitussa vastuun laajeneminen tapahtuu tehtävässä työskenneltäessä, jolloin työntekijän ammattitaito

kehittyy ja laajenee. Johtotehtäviin eteneminen ei ole enää ainoa tapa saada paremmin palkattuja tehtäviä. (Viitala 2009, 107.)

3.6 Työympäristö

Työympäristö jakautuu Ruohotien ja Hongan (2002, 17) mukaan taloudelliseen ja fyysiseen työympäristön tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Työympäristön tekijät ovat olennaisena osana työntekijän työmotivaatioon vaikuttavina asioina (Ruohotie & Honka 2002, 17). Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden on osoitettu kulkevan käsi kädessä. Työympäristön kehittäminen ja parempien työolojen luomisen on todettu olevan järkevä investointikohde organisaatiolla, sillä kaikki menestyvät organisaatiot ovat hyvinvoivia. (Juuti & Vuorela 2006, 145–147.) Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä työympäristöön liittyviin asioihin, miten palkkaus, työn järjestelyt, työilmapiiri, sosiaaliset palkkiot sekä esimiehen johtamistapa vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen hänen päivittäisessä työssään.

3.6.1 Palkkauksen vaikutus työmotivaatioon

Rahan vaikutuksista työntekijän motivaatioon on tutkittu pitkään. Alkuaikojen Taylorismi vakuutti, että raha on tärkein tehokasta työmotivaatiota ylläpitävä tekijä. Motivaatiotutkimuksen kehittyessä rahan nähtiin olevan enää yksi motivaatioon vaikuttava tekijä ja jo Herzberg (1966) näki rahan vaikuttavan työtytyymättömyyteen; työtyytyväisyyteen tällä ei enää nähty olevan merkitystä. Motivaatiotutkimuksien edetessä Lawler (1971) näki rahan toimivan motivaattorina, mikäli palkkio sidottiin tiukasti työntekijän tekemään suoritukseen. Edward Deci (1975) esitti, että raha romahduttaa yksilön sisäisen motivaation. (Latham 2012, 103–104.) Jatkotutkimuksissaan Ryanin ja Decin (2000) itsemääräämisteoriassa rahapalkkioiden vaikutus sisäisesti motivoivassa työssä nähtiin tuhoavan sisäisesti motivoituneen toiminnan, sillä raha koettiin kontrolloivana tekijänä (Deci 2013, 1). Säännöllisesti toistettavat nuorisotutkimukset heijastavat työelämää koskevia arvoja ja asenteita sekä niiden mahdollisia muutoksia. Vuonna 2011 toteutetussa barometritutkimuksessa nuoret ilmoittivat tärkeimmiksi vaikuttaviksi asioiksi työssä ja ammatinvalinnassa perheen, kaverit sekä vapaa-ajan yhteensovittamisen. Palkka nousi esille vasta viidenneksi tärkeimpänä tekijänä. (Kauhanen & Viitala 2011, 209.) Samainen aineisto osoitti myös selkeästi sen, että palkan oikeudenmukaisuus koettiin huomattavan tärkeänä motivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä, mikäli se oli kunnossa. Oikeudenmukaisuuden on nähty korostuvan huomattavan paljon juuri palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa. (Kauhanen & Viitala 2011, 210.)

Valtionhallinnon aineellinen kannustinjärjestelmä koostuu pääasiassa palkkausjärjestelmästä; muita aineellisia kannustimia ovat pysyvä virka, kunniamaininnat ja -merkit, mahdolliset ylennykset sekä vaativammat työtehtävät (Kiikka 2003, 60). Suomessa on 2000-luvun alku-puolella siirrytty palkkausjärjestelmään, jossa henkilön kiinteä palkka muodostuu tehtävän vaativuuden perusteella määriteltyn osaan ja henkilökohtaiseen osaan, jonka periaatteessa pitäisi määräytyä henkilön osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Usein vaativuusosa näyttelee merkittävää osaa kiinteässä peruspalkassa, koska henkilökohtainen osa on useimmiten maksimissaan noin 50 % vaativuusosasta. Käytännössä henkilökohtaisen osan suuruus vaihtelee kuitenkin 15–30 % välillä. Henkilöstöbarometrin 2010 aineistossa lukuisat kommentit puhuivat sen puolesta, että vaativuuden ja suoriutumisen arviointi on käytännössä huomattavan ongelmallista. (Kauhanen & Viitala 2011, 213.) Samasta aineistosta kävi myös ilmi, että matala palkkataso koettiin yhtenä työmotivaatiota heikentävänä tekijänä (Laurila 2011, 50).

Palkkaa on pidetty pitkän aikaa yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Elannon saaminen on nykyään kuitenkin yhä harvemmille riittävä motivaation lähde työn tekemiselle ja työelämässä pysymiselle, sillä työltä vaaditaan tänä päivänä muutakin antia elämään. Palkka on kuitenkin monelle ihmiselle arvon mitta. Mitä korkeampi hinta organisaation eteen tehdyllä työllä on, sitä arvokkaammaksi oma panos koetaan. Mikäli hinta koetaan liian pieneksi, kokee työntekijä turhautumista. (Viitala 2009, 159; ks. myös Rope & Kettunen 2012, 193.) Palkkauksessa on tärkeitä sen reiluus. Ihmiset haluavat saada oikeudenmukaista palkkaa tekemästään työstä. Mikäli he eivät koe palkkaustaan oikeudenmukaiseksi, kokevat he tulleen kohdelluiksi epäoikeudenmukaisesti. Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja tätä kautta palkka voi toimia motivaatiota heikentävänä tekijänä. (Thomas 2009, 141.) Pelkkä palkka ja taloudellinen palkkio eivät luo tarpeeksi merkityksellisyyttä työhön (Leppänen & Rauhala 2012, 247; Viitala 2009, 139, 144). On kuitenkin havaittu, että yksinkertaisissa tehtävissä rahan motivoiva vaikutus on olennainen osa työssä motivoitumista. Monimutkaisemmissa tehtävissä rahan motivoiva vaikutus sen sijaan pienenee. (Aaltonen & Lindroos 2012, 125; Viitala 2009, 160.) On myös muistettava, että palkan merkitys motivoivana tekijänä riippuu täysin yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista (Viitala 2009, 159; Rope & Kettunen 2012, 181). Viitalan (2009, 160) mukaan palkan motivoiva merkitys vaihtelee voimakkaasti paitsi yksilön elämäntilanteen, niin myös tehtävän ja ajankohdan mukaan.

Palkka ei sitouta ihmistä kuin korkeintaan vähäksi aikaa ja sitä on pidetty huonona ja lyhytkestoisena kannustimena. Palkitsemisella näyttäisi olevan tutkimusten mukaan vaikutusta

työntekijän motivaatioon, mutta yhteys on monimutkainen. (Rope & Kettunen 2012, 177–178.) Lämsän ja Hautalan (2005, 84) mukaan työntekijä tottuu uuteen, korkeampaan palkkaansa verrattain nopeastikin, jolloin palkan taso muodostuu ajan myötä itsestään selvyudeksi. Palkan ja palkitsemisen merkitys motivaation lähteenä on useiden tutkimuksien mukaan osoitettukin olevan pääsääntöisesti varsin laimea ja lyhytkestoinen verrattuna esimerkiksi työn sisällöllisiin ominaisuuksiin (Kupias ym. 2011, 174). Jotta rahan voidaan nähdä motivoivan työntekijää, tulisi oma työpanos kyetä näkemään suoraan rahatulokseen vaikuttavana tekijänä (Rope & Kettunen 2012, 181–182). Kauhasen ja Viitalan (2011, 209) mukaan arviointijärjestelmien kautta palkitseminen saadaan suoritusperustaiseksi, sen sijaan tämän motivoivuudesta on hyvin ristiriitaisia käsityksiä. Muun muassa Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999, 659) useisiin laajoihin tutkimuksiin perustuvan meta-analyysin mukaan suoritukseen liittyvät, konkreettiset ja ennalta odotettavissa olevat palkkiot vähensivät sisäistä motivaatiota, koska ne koettiin usein kontrolloivina tekijöinä.

Työstä tarjottavat palkkiot voidaan jakaa pääosin kahteen ryhmään, taloudellisiin sekä muihin palkkioihin. Taloudellisiin palkkioihin kuuluvat raha ja muut rahassa mitattavat edut, kuten eläketurva ja terveydenhoito. Myös virkistystoiminta, esimerkiksi tuettu liikuntatoiminta työajalla sekä täydennyskoulutus voidaan laskea taloudellisiin palkkioihin. Fyysisen kunnon ylläpitämisen tukeminen on selkeästi yksi alue, johon panostaminen on kannattavaa sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten eläkkeelle lähtemisten kautta. Muihin palkkioihin kuuluvat työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyyden tunteen kokeminen sekä mahdollisuus kehittyä ja saada työn kautta arvontoa. Myös organisaatioon tai tehtävään liittyvä statusarvo voi palkita henkisesti. (Viitala 2009, 144–145.)

3.6.2 Työolosuhteet, työturvallisuus ja työn järjestelyt

Työhyvinvointi vaikuttaa monella tavalla työpaikkojen toimintaan ja sen on todettu vaikuttavan erityisesti sairauspoissaolojen määrään (Ahonen 2013, 12). Työntekijän työmotivaatioon sijoittaminen on kannattavaa, sillä kyseiseen asiaan panostaminen tuo moninkertaisesti takaisin siihen sijoitetun rahamäärän (Järvilehto 2013, 16). Ihminen on turvallisuushakuinen yksilö, jolle toimeentulon varmuus ja työpaikan pysyvyyden tunne ovat merkittäviä ja motivoivia tekijöitä (Rope & Kettunen 2012, 33). Työolosuhteiden sekä työn tulee olla turvallista. Turvallisuus mielletään yleensä kapea- tai laaja-alaiseksi. Laaja-alainen turvallisuus tarkoittaa sitä, että välittömän fyysisen uhattomuuden lisäksi työssä ei koeta uhkaa terveydelle pidemmälläkään aikavälillä. Tällöin työtä voidaan tehdä vuosia ilman, että työntekijä kuormittuu

liikaa henkisesti tai fyysisesti. (Luukkala 2011, 21–22.) Turvallinen työympäristö mahdollistaa keskittymisen itse työhön, jolloin se vähentää työtyytymättömyyttä. Varsinainen työ täytyykin voida tehdä ilman turvallisuusriskejä. (Kauhanen 2009, 49.) Työsuojelun ja työterveyshuollon tarkoituksena on aikaansaada ja ylläpitää työturvallisuutta, työterveyttä sekä hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. Työntekijän tai työyhteisön toimintakykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavat työnhallinta, ihmissuhteet sekä työympäristön turvallisuus ja terveellisyys. (Juuti & Vuorela 2006, 133.)

Työn sopiva rytmittäminen ja työsuunnittelu ovat tärkeä osa psyykkistä hyvinvointia (Viitala 2009, 230). Työn suunnittelu ja järjestely on erilaisten ihmiskäsitysten sekä organisaation tehokkuutta ja ihmisen hyvinvointia käsittelevien teorioiden ohjaamana kehittynyt työn humanisoinnista strategiseksi keinoksi lisätä organisaation tehokkuutta. Joustavuus työn järjestelyihin ja työsuunnitteluun liittyen onkin organisaation perusedellytys. (Kauhanen 2009, 45.) Kauhasen (2009, 47; Luukkala 2011, 29–30) mukaan työn järjestelyjen joustavalla suunnittelulla on todettu olevan positiivisia yhteyksiä ihmisten työmotivaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin liittyen. Työsuunnittelu nähdäänkin edelleen yhtenä tärkeimmistä ja keskeisimmistä esimiehen keinoista ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota (Kauhanen 2009, 49).

Työntekijöiden hyvinvointia ja korkealaatuista työn tasoa ajatellen on tärkeitä, että työt organisoidaan hyvin. Työntekijälähtöiset ja yksilöllistä joustoa mahdollistavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoiveita, jotka voivat vaihdella työuran eri aikoina. Mikäli työaikajoustot ovat molemminpuolisia, tukee tämä työntekijän työhyvinvointia. (Kandolin & Tuomivaara 2013, 72–74.) Luukkalan (2011, 28) mukaan joustavat työajat vähentävät työtyytymättömyyttä. Erilaisten ihmisten elämäntilanteet ja henkilökohtaiset mieltymykset on siis hyvä ottaa huomioon työaikoja suunniteltaessa. Kun työntekijä huomaa, että hän voi vaikuttaa työaikoihinsa, palkitsee ja motivoi tämä häntä merkittävässä määrin. (Viitala 2009, 92.) Työaikasuunnittelijan on kohdeltava kaikkia työntekijöitä ehdottoman tasapuolisesti työaikojen suhteen (Aarnikoivu 2010, 37; Järvinen 2002, 78). Mikäli yhden työntekijän työaikaan liittyviä toivomuksia toteutetaan työsuunnittelijan toimesta jatkuvasti, on tämä omiaan aiheuttamaan närkästystä työyhteisön keskuuteen. Esimiehen on kyettävä sanoa kiperissäkin tilanteissa tarvittaessa viimeinen sana. (Aarnikoivu 2010, 37.)

Organisaatiolla on käytössään nykyisen lainsäädännön ja työehtosopimusten mukaan monia keinoja varmistaa, että työpanoksen määrää voidaan käyttää joustavasti silloin, kun työvoimalle on tarvetta. Tämä mahdollistaa sesonkien ja kuormitushuippujen aikana työvoiman jär-

kevän käytön, jolloin henkilöstöllä voidaan esimerkiksi teetättää ylitöitä sekä eritoten joustavien työaikojen suunnitelmallisuudella voidaan suunnitella työajat siten, että työvoimaa on käytössä silloin kun sitä tarvitaan. (Viitala 2009, 90–91.) Tämä on tarkoituksenmukaista, sillä maksimimäärä henkilöstöstä on oltava paikalla silloin, kun työtilanne näin vaatii ja vähemmän henkilöstöä tällöin, kun työtilanne on rauhallisempi (Moisalo 2011, 76). Nykyään työajoissa joustamista on pyritty lisäämään entisestään (Viitala 2009, 90–91). Työaikojen joustavuus on myös yksi palkitsemisen keino (Viitala 2009, 145). Lämsän ja Hautalan (2005, 33) mukaan tällöin työntekijän vaikutusmahdollisuudet työaikaansa paranevat; tämä on omiaan edistämään yksilön vaikutusmahdollisuuksia työnsä tekemiseen liittyen.

Mahdollisuudet tehdä työ hyvin voivat heikentyä, mikäli työtä tehostetaan; tämän päivän trendinä useilla työpaikoilla onkin ollut pyrkimys vähentämään työvoimaa sekä pienentämään kustannuksia (Järvensivu & Toivanen 2013, 53). Organisaatioiden henkilöstön vähentäminen aiheuttaa kiireitä ja painetta sekä työmäärän kasvua (Viitala 2009, 212). Kontrollioiva työympäristö kuten kiire, tiukka seuranta ja uhat ovat omiaan heikentämään työntekijän motivaatiota (Viitala 2009, 159). Myös stressin on nähty vaikuttavan suoraan henkilöstön työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen alentavalla tavalla (Kultalahti 2011, 64). Korpelainen (2005, 51) kuitenkin huomauttaa, että aikapaine ja tehtävän tärkeys voivat lisätä joissakin tapauksissa jopa sisäistä motivaatiota ja työn haasteellisuutta, mutta usein liian kireät aikataulut aiheuttavat epäluottamusta sekä liiallista stressiä. Ihmiset kokevat tällöin itsensä ylikontrolloiduiksi, jolloin heidän motivaationsa usein heikkenee (Korpelainen 2005, 51). Aikapaineen helpotuksen on todettu kuitenkin lisäävän motivaatiota erittäin nopeasti (Amabile & Kramer 2012, 127). Mikäli työntekijä voi kokea työssään olevan riittävästi resursseja, muodostuu hänelle samalla käsitys, että työ on tärkeätä ja sitä arvostetaan organisaation puolelta (Amabile & Kramer 2012, 112–113).

3.6.3 Työilmapiiri ja ryhmäkiinteys

Ihminen on sosiaalinen eläin ja sillä on taipumus sosiaalistua omaan työpaikkaansa (Rope & Kettunen 2012, 170). Työpaikan sosiaalisilla suhteilla voi olla toisille työntekijöille tavattoman suuri merkitys (Moisalo 2011, 365). Amabile ja Kramer (2012, 42) näkevät työelämässä vallitsevan kolme tärkeintä motivaationlähdetä, jotka vaikuttavat yksilön motivoitumiseen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi he painottavat suhteellisen, eli altruistisen motivaation merkitystä. Yhteenkuuluvuuden tunne on läheisesti kytköksissä suhteelliseen, eli altruistiseen motivaatioon, jossa motivaatio kumpuaa tarpeesta saada olla kontaktissa toisiin

ihmisiin ja auttaa heitä. Samanhenkisten työkavereiden kanssa tehdyn yhteistyön tuoma toveruus voi ohjata yksilön motiiveja työssä erittäin olennaisella tavalla. (Amabile & Kramer 2012, 42–44.)

Lähes 80 prosenttia työntekijöistä pitää hyvää työilmapiiriä erittäin tärkeänä tekijänä työn jatkamisen ja työssä jaksamisen kannalta (Luukkala 2011, 283). SAK:n luottamushenkilö-paneelin (marraskuu 2011) tutkimusraportissa todettiin, että hyvä ja kannustava työyhteisö nähdään heti mielekkään työn jälkeen toiseksi tärkeimpänä asiana, mikäli työelämässä pitäisi jatkaa vielä 63 ikävuoden jälkeenkin (Aaltonen & Lindroos 2012, 32). Vartian (2013, 79; Aarnikoivu 2010, 44) mukaan hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet ovat keskeisimpiä työyhteisön voimavaroja. Luotettavat ihmissuhteet ja hyvä työilmapiiri toimivat yhtenä työntekijän psykologisena vetovoimana (Luukkala 2011, 150–151). Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne parantaa työelämässä koettua laatua ja siinä edistymistä (Amabile & Kramer 2012, 158) sekä sillä on motivoiva ja sitouttava vaikutus organisaatioon (Viitala 2009, 162). Työpaikalla vallitsevan työilmapiirin on nähty vaikuttavan olennaisesti yksilön työmotivaation rakentumiseen liittyen (Kupias ym. 2011, 174).

Hyvä ja terveellinen työpaikan ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliseen avoimuuteen, luottamukseen sekä avuliaisuuteen. Näin on todettu sadoissa työilmapiiritutkimuksissa. (Juuti & Vuorela 2006, 71–72.) Uudet ajatukset ja ideat pääsevät nousemaan esille sallivassa ja suvaitsevassa ilmapiirissä (Juuti & Vuorela 2006, 28), jolloin ilmapiiri edesauttaa myös uskallusta kokeilla uusia asioita ilman virheistä naulituksi tulemisen pelkoa (Leppänen & Rauhala 2012, 301). Työympäristö on terve silloin, kun vahingon satuttua ei kysytä kuka ”töppäsi”, vaan ollaan enemmän kiinnostuneita siitä, miksi vahinko pääsi tapahtumaan ja miten vastaavien tilanteiden syntyminen tulevaisuudessa voitaisiin estää (Juuti & Vuorela 2006, 142–143). Tällöin voidaankin puhua tehtäväsuuntautuneesta ilmapiiristä, jossa virheet nähdään osana oppimista (ks. esim. Liukkonen ym. 2006, 137). Suositeltava työilmapiiri on asiallinen, jossa asioista voidaan käydä kiivastakin keskustelua, mutta ihmiset eivät riitele keskenään (Luukkala 2011, 216).

Organisaation sisällä vallitseva kilpailusuuntautunut työilmapiiri muuttuu nopeasti tuhoavaksi voimaksi (Aro 2006, 43). Liukkonen ym. (2006, 136) mukaan kilpailusuuntautuneessa ilmapiirissä työntekijöiden motivaatio laskee, mikä vaikuttaa suoraan heidän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Kilpailusuuntautuneessa ilmapiirissä sekä positiivinen että negatiivinen palaute annetaan kaikkien edessä; tällöin sosiaalisesta vertailusta tulee helposti toiminnan pääkriteeri,

joka ei toimi henkilöstöä motivoivana tekijänä (Liukkonen ym. 2006, 136–137). Ristiriidat ja konfliktit puolestaan näkyvät tyytymättömyytenä ja huonovointisuutena, ja pahimmillaan ne haittaavat olennaisesti työyhteisön toimivuutta, esimerkiksi tiedonkulkua (Vartia 2013, 79). Monesti puhumattomuus korvataan tällöin huhuilla, jotka ovat omiaan synnyttämään asioista vääriä tulkintoja (Juuti & Vuorela 2006, 71–72). Johtamisviestinnän puute, epävarmuus, huhut ja oletukset heikentävät monesti työilmapiiriä ja työmotivaatiota (Rope & Kettunen 2012, 19, 65). Viestintä korostuu johtamisessa ja se on tärkeä osa työyhteisön toimivuutta ajatellen (Kinnunen ja Saarikoski 2005, 72). Aarnikoivun (2010, 32) mukaan työyhteisön ristiriidat ja henkilöstön motivaatio-ongelmat kumpuavat lähes poikkeuksetta puutteellisen viestinnän tai vuorovaikutuksen tuloksena; väärinkäsityksien estämiseksi on esimiehen ja alaisten käymä vuorovaikutus omiaan vähentämään väärinymmärryksiä.

Ihmisen kolme tärkeintä psykologista perustarvetta ovat pätevyyden, itsenäisyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteet. Viimeksi mainitussa yksilö kokee kuuluvansa työyhteisöön läheisesti, jolloin hänellä on voimakas sosiaalinen yhteys toisiin työntekijöihin. Näiden perustarpeiden toteutumiseen erittäin vaikuttavana tekijänä on sosiaalinen ympäristö, toisin sanoen työilmapiiri. Mikäli ilmapiiri tukee kyseisiä perustarpeita, vallitsee työyhteisössä mitä todennäköisimmin autonominen motivaatioilmasto. (Weinstein & Ryan 2011, 5.) Autonomisen motivaation on taas osoitettu olevan suoraan kytköksissä psykologiseen hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä ammatilliseen ja organisaatioon sitoutumiseen liittyen. Lukuisat tutkimukset ovat selkeästi osoittaneet kyseisten perustarpeiden täytyessä niiden saavan aikaan yksilössä pysyvää ja korkealaatuista motivaatiota. (Fernet ym. 2012, 214–215; Ryan 2013, 1.) Weinsteinin ja Ryanin (2011, 5) mukaan työntekijöiden motivaatio on kontrolloitua, mikäli ilmapiiri ei mahdollista kyseisten perustarpeiden täyttymistä. Tällöin korkean motivaation sijaan työntekijän työhyvinvointi, motivaatio sekä sitoutuminen ovat matalalla tasolla (Deci 2013, 2).

Johtamisella nähdään olevan suora yhteys organisaation ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin (Juuti & Vuorela 2006, 18; Seeck 2008, 331). Amabilen ja Kramerin (2012, 116–117) mukaan organisaation ilmapiiri luodaankin melko pitkälti esimiesten päivittäisillä sanoilla ja teoilla; tällöin varsin pienet asiat vaikuttavat ilmapiirin rakentumiseen (Rope & Kettunen 2012, 215). Näitä asioita ovat muun muassa tervehtimiset, ystävällisyys, kehu, kiitokset sekä miten menee -keskustelut (Rope & Kettunen 2012, 215; Järvinen 2002, 125–126). Esimiehellä onkin pelinjohtajan rooli työpaikan sosiaalisissa suhteissa. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että mikäli suhde omaan lähimpään esimieheen on hyvä, niin monet muut työhyvinvointiin liitty-

vät asiat voivat olla hieman huonommallakin tolalla. Mikäli esimies-alaissuhde on kuitenkin heikolla tasolla, eivät muut hyvät asiat pysty kääntämään tilannetta enää positiiviseksi. Niinpä esimiehen onkin tärkeää ymmärtää, että hänen rakentamalla sosiaalisella verkostolla, työilmapiirillä, on merkittävä vaikutus työpaikalla viihtymiseen. (Moisalo 2011, 364; Leppänen & Rauhala 2012, 311.) Esimiehen tulisi mieltää, että juuri hänen vaikutusvoimansa hyvinvointiin on hänen roolistaan johtuen suurempi mitä työyhteisön muiden jäsenten (Viitala & Kouvunen 2011, 173). Yhden ihmisen panostuksella ei voida kuitenkaan onnistua ilmapiirin rakentamisessa, elleivät kaikki panosta tähän. Näin ollen johtajuus, työilmapiirin rakentamisen osalta, on paitsi johtajien niin myös työntekijöiden asia. (Tiensuu ym. 2004, 92.)

Esimiehen tehtävänä ilmapiirin rakentamisessa on haastaa ihmisiä avoimeen keskusteluun ja rikkoa mahdollinen puolustuksellinen vuorovaikutusmalli. Avoin kommunikaatio ei tapahdu kuitenkaan nopeasti, mutta olennaista tässä onkin esimiehen oman esimerkin näyttäminen. Esimiehen tulisi osoittaa kiinnostusta alaistensa mielipiteitä ja kokemuksia kohtaan sekä halua ymmärtää alaisiaan. (Järvinen 2005, 127.) Esimiehen sanat ja teot, kuten myös tekemättä jättämiset vaikuttavat kiistatta työyhteisöön. Mikäli esimies ei taas näy eikä kuulu riittävästi työyhteisössään, seuraa tästä monesti pahoinvointia ja tehottomuutta. (Aarnikoivu 2010, 29.) Tasavertaisuus on tärkeä ilmapiirin luoja (Rope & Kettunen 2012, 62). Työpaikan myönteinen ilmapiiri syntyy työyhteisön avoimuudesta sekä toisten arvostamisesta. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin edesauttaa arvonannon kulttuuria ja yhteisen tekemisen hengen syntymistä organisaatioon. (Leppänen & Rauhala 2012, 301.) Työmotivaation on nähty koostuvan asian tärkeydestä itselle, onnistumisen todennäköisyydestä sekä tekemisen ilosta, johon olennaisena vaikuttava tekijänä on työpaikan ilmapiiri (Kupias ym. 2011, 174).

3.6.4 Sosiaaliset palkkiot

Palkitsemisella on selkeä yhteys ihmisten motivaatioon ja tätä kautta heidän työsuorituksiin (Kauhanen & Viitala 2011, 202). Palkitseminen voidaan jakaa pääosin kahteen osaan, aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Palkitsevia elementtejä johtamisen kannalta ajateltuna ovat kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilöt pitävät palkitsevina. Palkitsemista ja motivaatiota koskevassa keskustelussa on toistuvasti todettu, että parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät aineettoman palkitsemisen alueelta. Tämä voidaan jakaa kahteen osaan; urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat esimerkiksi työ sinänsä, joustavat työajat ja työaikapankin käyttömahdollisuus, itsensä kehittäminen ja erilaiset kasvupolut. Keskeisimpiä sosiaalisia palkkioita ovat taas statussymbolit,

kiitos ja tunnustukset, työyhteisön edustaminen, sosiaaliset suhteet ja julkinen tunnustus. Työntekijät punnitsevat saatuja palkkioita suhteessa antamaansa panokseen. Tärkeintä onkin kokonaistasapaino työn ja yksityiselämän, organisaatiolle annetun työpanoksen sekä siitä saadun korvauksen kesken. (Kauhanen & Viitala 2011, 211; Kauhanen 2009, 135–137.)

Useiden motivaatiotutkijoiden mukaan sosiaalisten palkkioiden on todettu olevan sitä merkittävämpiä, mitä suurempi työntekijän nauttima palkka on (Kauhanen 2009, 135). Palkitseminen mielletään liian usein aineelliseksi, jolloin rahalla on totutusti ollut merkittävä rooli. Kuitenkin aineeton ja henkinen palkitseminen on tutkitusti omiaan vaikuttamaan työntekijän sisäiseen motivaatioon. (Kinnunen & Saarikoski 2005, 101.) Muilla kuin raha- ja materiaperusteisilla palkkioilla on usein lahjan arvoa suurempi merkitysarvo palkkion tai huomionosoituksen saajalle. Kyse on tällöin noteerauksesta, jolloin esimies osoittaa merkityksellisyyttä alaisen tekemälle työpanokselle. Kyseinen toimintamalli hyvin toteutettuna sitouttaa henkilön entistä tiukemmin organisaatioon ja ylläpitää intoa. (Rope & Kettunen 2012, 193.) Työntekijä kaipaa esimiehen kiinnostuneisuutta aikaansaannoksiaan kohtaan, vaikka työ onnistuisikin ilman johtajan läsnäoloa. Mikäli esimies on liian harvoin paikalla, tulkitaan tämä monesti esimiehen välinpitämättömyydeksi, joka saa työntekijän kokemaan oman työnsä tärkeiden mitättömältä. (Luukkala 2011, 43–44.)

Sosiaaliseen palkitsemiseen kuuluu myös organisaation edustaminen erilaisissa tilaisuuksissa, joka toimii yhtenä työntekijää motivoivana tekijänä. Organisaatiot voisivat käyttää tätä tapaa enemmänkin ja valita edustamaan jäseniään kaikilta hierarkiatasoilta eikä pelkästään ylimmillä johtajatasoilta. Vierailut, erilaiset tapahtumat ja tilaisuudet ovat omiaan parantamaan motivaatiota, kun työntekijät saavat edustaa omaa organisaatiotaan näissä. (Viitala 2009, 162.) Kauhasen (2009, 139) mukaan organisaatio palkitsee henkilöstöään tällöin tarjoamalla heille mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja. Tätä kautta ajateltuna johdon kannattaakin miettiä organisaation edustamistehtäviä paitsi toiminnan niin myös palkitsemisen näkökulmasta. Kyseiset näkökulmat täydentävät toisiaan eivätkä poissulje niitä. Esimiehen on toki tärkeätä huomioida, että kaikki eivät motivoidu edustamisesta tai uusista sosiaalisista kontakteista vaan voivat kokea tilanteet jopa vastenmielisinä. (Kauhanen 2009, 139.)

Sosiaalisten palkkioiden on nähty olevan tärkeä palkitsemisen osa-alue. Yksi tärkeimmistä elementeistä siinä on arvostuksen ja palautteen saaminen kollegoilta ja esimieheltä. Osa ihmisistä kaipaa myös näkyviä arvoaseman merkkejä eli statussymboleita. (Kauhanen & Viitala 2011, 212–213.) Jokaisessa työyhteisössä on suuri joukko asioita ja ilmiöitä, jotka voidaan

luokitella näkyviksi arvoaseman merkeiksi. Oleellista statussymboleissa on se, miltä asia näyttää muiden silmissä ja miten henkilö kokee asian itse. Monesti statussymboleiden merkitystä vähätellään, mutta joillekin ne voivat olla hyvin tärkeitä. (Kauhanen 2009, 138.)

Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemiskeinoja, joita ei voida mitata rahassa. Ne ovat sellaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle positiivista mielihyvää ja parantavat hänen työmotivaatiota. Sosiaalisten palkkioiden avulla työntekijä voi tuntea parhaimmillaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Kiitoksen ja tunnustuksen antaminen ovatkin siis erittäin tärkeitä palkitsemiskeinoja. On kuitenkin totta, ettei julkisen tunnustuksen antaminen sovellu tosin kovinkaan hyvin suomalaiseen organisaatiokulttuuriin. Usein kiitosta säästellään kateuden pelossa, mikä on johtanut siihen, että toivottua käyttäytymistä ei ole palkittu kovin näkyvästi. Julkinen tunnustus on kuitenkin tehokas keino kulttuurin muuttamiseen, mutta tässä on muistettava olla johdonmukainen sekä tasapuolinen. Mikäli tunnustukset annetaan automaattisesti, esimerkiksi eläkkeellesiirtymisen johdosta, ovat ne persoonattomia ja näin ollen eivät toimi motivoivina tekijöinä. (Viitala 2009, 161–162.) Julkinen, organisaation sisällä hyvin tiedotettu henkilölle annettava tunnustus tai kiitos vastaa vaikutukseltaan usein jopa pientä palkankorotusta. Suomalaisen työyhteisön perinteiden mukaan tunnustusta jaetaan kuitenkin valitettavan harvoin, vaikkei se maksa mitään. (Kauhanen 2009, 138.) Ennen tunnustuksen antamista on kuitenkin tärkeätä muistaa, että esimies tuntee vastaanottavan henkilön, jolloin hänen on tiedettävä, mistä alainen pitää ja mistä ei (Kouzes & Posner 2001, 23; Aarnikoivu 2010, 36).

Taloudellisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen on vieläkin huonosti käytetty arsenaali organisaatioiden johtamiseen liittyen. Aineettoman palkitsemisen käyttämisessä on yleensä kysymys hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Niiden kehittäminen on oiva keino motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja palkita niillä keinoilla, jotka todellakin motivoivat koko henkilöstöä. Palkitsemista pohdittaessa on entistään tärkeämpää, että henkilöstörakennetta ei analysoida pelkästään kovien faktojen perusteella, vaan myös henkilöstön elämäntilanteen, arvojen ja toiveiden sekä erityisesti motivaation näkökulmasta. Jotta esimies osaisi valita tarkoituksenmukaisimmat palkitsemisinstrumentit, hänen täytyy tietää, mitkä seikat motivoivat henkilöstöä ja mitä henkilöt odottavat työltään ja elämältään. (Kauhanen & Viitala 2011, 202–203.) Ihmisten erilaisten arvojen ja motivaatiotaustan huomioonottaminen organisaatioissa edellyttää nyt sekä etenkin tulevaisuudessa sitä, että organisaatiossa on samanaikaisesti käytössä erilaisia aineettoman ja taloudellisen palkitsemisen instrumentteja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Kauhanen & Viitala 2011, 215).

3.6.5 Esimiehen työmotivaatiota edistävä johtamistapa

Johtamistyyplejä, jotka motivoivat työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla, on tutkittu erittäin paljon. Maailmassa on laadittu lukemattomia johtamisteoksia, jotka kertovat juuri jonkin tietyn opin ja -ismin olevan paras ja tehokkain tapa johtaa. Tosiasia lienee kuitenkin se, että yksi johtamistapa sopii toiselle ja toiselle taas ei. Erilaiset tilanteet ja henkilöt sanelevat siis, miten johtajan tulisi milloinkin johtaa. (Rope & Kettunen 2012, 11.) Myös Aro (2006, 63) on samoilla linjoilla, sillä hänen mukaansa johtamisoppien villit markkinat ovat muuttaneet johtamisoppeja vähän väliä. Toinen toistaan hehkeämmät johtamiskonseptit ja niille omistautuneet johtamiskonsultit yrittävät myydä ja markkinoida omaa tuotettaan mahdollisimman paljon. Johtamista ei ratkaista kuitenkaan millään ihmelääkkeillä ja erilaisilla innovaatioilla, vaan motivoivaan ihmisten johtamiseen liittyy joitakin perusasioita, jotka eivät ole muuttuneet miksiäkään – eivätkä tule muuttumaan. (Aro 2006, 63.) Mitä kyseiset perusasiat sitten ovat, että esimiehen johtaminen palvelisi alaisten työmotivaation rakentumista?

Johtaminen voidaan määritellä Seeckin (2008, 18) mukaan yksinkertaisesti toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö on asioiden ja ihmisten johtamista, johon liittyen useat tutkimukset ovat painottaneet juuri esimiestyön sosiaalista puolta ja sen suoraa yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin (Tuomivaara & Pahkin 2013, 66). Luukkalan (2011, 283) mukaan viiden tärkeimmän työssä jaksamisen tekijän joukkoon kuuluu myös yksi psykososiaalinen ulottuvuus; tämä on hyvä esimiestoiminta. Lähitulevaisuuteen perustuneen *henkilöstötyön haasteita Suomessa 2015* -barometritutkimuksen aineistosta nousi vahvasti esille se, että hyvän esimiestoiminnan yhteys työhyvinvointiin on laajasti ymmärretty ja tärkeänä pidetty asia. Tämä on välttämätön askel matkalla kohti sellaisia työpaikkoja, joissa ihmiset jaksavat tehdä työtään motivoituneesti ja he voivat hyvin. (Viitala & Koivunen 2011, 173; ks. myös Juuti & Vuorela 2006, 5–7, 32.)

Itsemääräämisteorian mukaan johtajan ei tulisi ajatella siten, että nyt hän keskustelee alaisensa kanssa ja motivoi hänet keskustelun kautta muuttamaan käytöstään. Sen sijaan hänen tulisi arvostaa alaisensa käytöstä sekä keskustella asioista asettumalla mahdollisimman voimakkaasti hänen asemaansa ja vasta tämän jälkeen miettiä käytöksen suuntaa, mitä toimenpiteitä voitaisiin tehdä, että se saataisiin toivotulle kurssille. Esimiesten tulisi huomioida työntekijöidensä autonomian, pystyvyyden sekä yhteenkuuluvuuden tarpeet sekä järjestää työpaikalla työskentely mahdollisimman paljon siihen suuntaan, että kyseisten tunteiden mahdollistumi-

nen työn teossa olisi tosiasiallista. Tällöin työntekijät ottavat myös itse enemmän vastuuta omasta motivoitumisestaan heidän huomattessaan, että heistä välitetään. Johtajien ja esimiesten tulisikin olla vastuullisuutta sekä tarpeita tukevia johtajia. (Deci 2013, 4–7.)

Vaikka jokainen haluaa toimia työssään osin hyvinkin itsenäisesti ja kokea autonomian tunteita, ei se poista tuen ja avun tarvetta. Johtamisen kannalta ajateltuna onkin varsin hankala yhtälö, sillä esimiehen tulisi luottaa alaisiinsa ja näin ollen välttää liiallista kontrollia ja neuvomista, mutta toisaalta taas osoittaa mielenkiintoa heidän tekemää työtä kohtaan. Toinen voi olla sitä mieltä, että esimies puuttuu toimintaan liikaa, kun toinen taas odottaa häneltä enemmän apua. Esimiehen antaman palautteen tulisikin olla yksi väline, jonka avulla hän voi ohjata ja tukea alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti organisaation tavoitteiden suuntaan, mikä on yksi esimiehen päätehtävistä. (Järvinen 2002, 111–112; ks. myös Luukkala 2011, 264.) Että tämän välineen käyttäminen onnistuisi mahdollisimman hyvin ja tarkoituksenmukaisesti, on esimiehen otettava huomioon ja ymmärrettävä työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet (Kupias ym. 2011, 26). Esimies, joka ei ymmärrä itsemääräämispyrkimyksen vaikuttavaa merkitystä ihmisten työssä motivoitumiseen liittyen, joutuu hän helposti vastakkainasettelutilanteisiin alaistensa kanssa (Järvinen 2002, 106). Leppäsen ja Rauhalan (2012, 246) mukaan työntekijät, joiden esimies tukee itsenäistä työskentelyä, tuntevat suurempaa luottamusta työnantajansa, organisaatiota ja esimiestä kohtaan sekä heillä on vähemmän sairauspoissaoloja.

Esimiehellä tulisi olla tilannejohtamisen taito, jossa hän osaa muuttaa johtamistyyliään tilanteiden vaatimalla tavalla. Tilannejohtamistaitoinen esimies mukauttaa johtamistyyliinsä siten, että se palvelee mahdollisimman hyvin juuri kyseessä olevan alaisen tarpeita ja hänen persoonallisia ominaisuuksia. Tämä edellyttää, että esimies on kiinnostunut alaisistaan myös työn arjessa ja tiedostaa sekä haluaa ymmärtää heidän yksilökohtaisia eroja. (Aarnikoivu 2010, 36; ks. myös Lämsä & Hautala 2005, 229–230.) Aron (2006, 59; Kauhanen & Viitala 2011, 215) mukaan työntekijän aidon motivaation rakentumisen ja hyvinvoinnin kannalta yksilöllisyyden huomioon ottaminen on johtamisessa täysin ratkaisevaa. Esimiehen oikeudenmukainen toiminta, kannustus, vuorovaikutteisuus ja selkeys ylläpitävät sitoutumisen liekkiä ja tätä kautta työntekijän motivaatiota (Keskinen 2005, 31; Kauppinen ym. 2013, 7). Käskyvaltainen, autoritaarinen johtamistyyli on omiaan aiheuttamaan oma-aloitteisuuden laskua ja tällöin työn ilo kaikkoo usein työyhteisöstä. Käskevän johtamisen ja henkilöstön pahoinvoinnin on nähty kävelevän käsi kädessä. (Juuti & Vuorela 2006, 20–21, 35; Luukkala 2011, 265.)

Hyvässä ja toimivassa esimies-alaissuhteessa vallitsee korkea, molemminpuolinen luottamus. Esimiehen olisi tärkeätä miettiä, miten hän voi lunastaa alaistensa luottamuksen ja ylläpitää luottamussuhdetta. Valitettavan useasti kuitenkin vain esimiehen rooli ja toiminta ovat saaneet huomiota luottamussuhteen rakentamisessa, vaikka lähes yhtä olennainen osa tässä on myös alaisen käytöksellä. Esimiehellä ei ole kuitenkaan mahdollisuutta luoda luottamussuhdetta yksin. (Aarnikoivu 2010, 18–20; Aro 2006, 55.) Keskinen (2005, 83) mukaan esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde on vahvasti yhteydessä positiiviseen työmotivaatioon. Esimiehen ennustettava käyttäytyminen on omiaan herättämään luottamusta, jolloin hän toimii eri tilanteissa odotetulla tavalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja toimisi aina alaistensa toiveiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2010, 23.) Vaikka keneltäkään esimieheltä ei voida vaatia luottamusta, kuuluu se hyviin työyhteisö-, sekä esimies- että alaistaitoihin (Aarnikoivu 2010, 21). Työntekijöiltä kysyttäessä, mitä he odottavat esimiehiltään, nousi vuoden 2010 henkilöstöbarometrin aineistosta esille tärkeänä tekijänä johtajan oikeudenmukainen toiminta (Viitala & Kauhanen 2011, 210).

Esimiehellä tulisi olla hyvä itsetunto, jolloin hän kykenee hyväksymään oman erehtyväisyytensä ja uskaltaa myöntää alaisilleen, mikäli hän on ollut väärässä tai tehnyt virheellisen päätöksen. Tällöin esimies ei menetä luottamusta, vaan inhimillistyy ja aitoudellaan vahvistaa työntekijöiden arvostusta ja luottamusta itseään kohtaan. (Järvinen 2002, 66.) Luottamusta herättävä esimies huomioi työntekijän tunteet johtamisessa (Aarnikoivu 2010, 26); tunteiden huomioiminen esimiehen toimesta nähdäänkin kietoutuvan nykypäivänä yhä tiiviimmin hyvän johtamisen vaatimukseen (Kupias ym. 2011, 15).

Kun työtä ei voida rikastaa tai laajentaa antoisammaksi eikä palkkaukseen voida vaikuttaa, nousee esimiehen kannustava johtaminen esille. Ihmistä kunnioittava, luottamuksellinen ja avoin keskustelu sekä tuki luovat luottamusta omaan suoriutumiseen ja motivoivat yrittämään. Sen sijaan huonon johtamisen kielteiset vaikutukset eivät ole korvattavissa edes palkan avulla. (Viitala 2009, 161.) Niinpä onkin tärkeätä, että johtaja ymmärtää oman osuutensa työyhteisönsä työntekijöiden motivoitumiseen liittyen. Johtajan osoittaessa luottamusta ihmisten kykyihin tehdä vaativiakin tehtäviä, kasvattaa tämä viesti työntekijän tunnetta hänen minäpystyvyydestään. (Amabile & Kramer 2012, 140.)

Useiden tutkijoiden mukaan esimiehen tärkein tehtävä työpaikalla on ylläpitää ja kehittää henkilöstön motivaation kipinää (Thomas 2009, 126; Aarnikoivu 2010, 57). Kupias ym. (2011, 60–61; Rope & Kettunen 2012, 21) kuitenkin huomauttaa, että motivoitumattomana on

erittäin haastavaa motivoida toisia. Esimies on työpaikan keulakuva ja hänen jos kenen tulee omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää alaistensa keskuudessa innostusta ja työmotivaatiota. Mikäli esimies ei ole itse motivoitunut tehtäväänsä, näkyy tämä alaisille ja pikku hiljaa tarttuu heidänkin työntekoonsa. (Järvinen 2002, 145.) Hyvä johtaminen lähtee esimiehen omasta innostuneisuudesta ja sen synnyttämästä myönteisestä vireestä ja läsnäolosta, jota kautta johtaja vaikuttaa johdettavien energisyyteen ja sitä kautta motivaatioon (Leppänen & Rauhala 2012, 300). On siis aivan ydinasiaa, että esimies on myös itse motivoitunut omassa työssään, että hän voi innostaa ja motivoida myös muita.

Tänä päivänä ja eritoten tulevaisuudessa, kun työyhteisöt valtaavat nuoremmat sukupolvet omine arvomaailmoineen, tulee johtajalta löytyä omasta motivaatioperustastaan halua ihmisten johtamiseen, vuorovaikutukseen, kuunteluun, keskusteluun, valmentamiseen ja keskusteluttamiseen. Johtamisessa tarvitaan myös paljon tunneälytaitoja sekä halua aitoon vuorovaikutukseen johdettavien kanssa. (Rope & Kettunen 2012, 201.) Työntekijöitä osallistavalla johtamisotteella voidaan lisätä heidän motivaatiota sekä lisätä alaisten työtyytyväisyyttä (Laurila 2011, 56; Keskinen 2005, 41). Työhuoneessaan yksin olevat johtajat eivät elä tätä päivää, vaan esimiehen pitää liikkua joukkojensa parissa ja osoittaa siten kiinnostusta alaistensa työtä kohtaan (Järvinen 2002, 16). Esimiehen on oltava tietoinen siitä, mitä päivittäisellä ruohonjuuritasolla tapahtuu. Tähän tarvitaan päivittäistä keskustelua esimiehen ja alaisten välillä. (Järvinen 2005, 126.)

Lopuksi todettakoon, että kulunut sanonta ”Me emme elä tehdäksemme työtä hyvin, vaan teemme työtä elääksemme hyvin” pitänee edelleen paikkansa. Kun töissä on käytävä, tulisi esimiehen omalla toiminnallaan edesauttaa ja mahdollistaa alaistensa työskentelyn suuntautumista mahdollisimman mielekkääseen ja motivoituneeseen suuntaan. On kuitenkin totta, että johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi kasvetaan; se tapahtuu samalla periaatteella kuin mikä tahansa kasvu, eli kovalla työllä (Rope & Kettunen 2012, 231, 204; Kouzes & Posner 2001, 29–30).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutukseen liittyviä asioita, joista tärkeimpiä asiakokonaisuuksia lukijaa ajatellen ovat käytetyt tutkimusmenetelmät, tiedon hankinnan keinot eri vaiheineen, valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikat sekä aineiston analyysin tekniikat (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2010, 261). Luvun tärkeimpänä antina on lukijan perehdyttäminen tutkimusstrategisiin, eli tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuuksiin. Tavoitteena on muodostaa raportin lukijalle mahdollisimman selkeä ja realistinen kuva, miksi juuri nämä tutkimusmenetelmät on valittu ja miten kyseisillä menetelmällisillä ratkaisuilla kyetään lähestymään tutkittavaa kohdetta mahdollisimman hyvin. Tämähän on monen tutkijan mukaan (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 181; Eskola & Suoranta 2005, 14; Metsämuuronen 2008, 7; Kiviniemi 2007, 78) tutkimusmenetelmien valinnassa pääkriteerinä; miten päästä tutkittavan kohteen lähelle ja miten ymmärtää ja saada siitä tietoa mahdollisimman todentuntuisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Luvun loppuun on sisällytetty tutkimuksen tieteenfilosofisten asioiden tarkastelu.

4.1 Ymmärtävä kvalitatiivinen tapaustutkimus

Metodologian suppealla merkityksellä tarkoitetaan metodiikkaa tai metodien käyttöä, jolla viitataan siihen, miten tutkimuksessa hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. Metodologian suppeassa merkityksessä todellisuus on annettu ja siinä ei ole ongelmia; ainoastaan menetelmien käyttö ratkaisee tuloksen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 11.) Tutkimukseni lähestymisote on ymmärtävä kvalitatiivinen tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta (Hirsjärvi ym. 2010, 161). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta ja päästä mahdollisimman lähelle sitä (Hirsjärvi ym. 2010, 181; Eskola & Suoranta 2005, 14). Tuomen ja Sarajärven (2004, 87) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan jollekin ilmiölle mielekäs teoreettinen tulkinta. Tutkimuksessani pyritään ymmärtämään tutkittavien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia yksittäisestä ilmiöstä, motivaatiosta, jolloin laadullisen tutkimuksen lähestymisotteen käyttäminen on mielestäni perusteltua.

Metodologisen dualismin mukaan ihmistieteiden lähestymistapa on jyrkästi ja laadullisesti poikkeava verrattuna luonnontieteiden lähestymistapaan. Yleisin ja vaikutusvaltaisin metodo-

logisen dualismin muoto on näkemys, jonka mukaan ihmistieteille on ominaista erityinen ymmärtävä lähestymistapa. (Raatikainen 2004, 12.) Sen keskeisenä ajatuksena on, että ihmis- tieteet käyttävät olemuksellisesti erityistä ymmärtävää tai tulkitsevaa menetelmää. Tämä ki- teytetään monesti ajatukseen, että ihmistieteiden tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdet- taan, kun taas luonnontieteissä pyritään selittämään ja ennustamaan. Yleisesti on ajateltu, että ymmärtävän ihmistieteen lähtökohtana toimii ajatus, jonka mukaan inhimillistä toimijaa ja yhteisöä olisi tutkittava tämän omasta näkökulmasta. Ihmisen tutkimiseen liittyen on otettava huomioon toiminnan perusteet ja toimijan oma näkökulma. Että tämä voi toteutua, edellyttää tämä tutkimuskohteen ymmärtämistä. Niinpä ymmärtävän ihmistieteen pohjalla on ajatus, että ihmistieteiden tutkima todellisuus on merkityksellistä. Ihmistieteet edellyttävät myös tutkitta- van kohteen tulkintaa, jolloin inhimillistä toimintaa, yhteiskuntaa tai kulttuuria voidaan käsi- tellä ikään kuin tekstinä. Tutkimuskohteen ymmärtämisen on nähty edellyttävän, että sitä tar- kastellaan rationaalisena kokonaisuutena. (Raatikainen 2004, 86–87.) Tutkimuksessani vallit- see juuri kyseinen ymmärtävä lähestymistapa tutkittavaa ilmiötä kohtaan, jossa ilmiön tarkas- telu pohjautuu tutkittavien omiin näkemyksiin, oletuksiin ja kokemuksiin. Tutkijana minun on siis ymmärrettävä ja tulkittava mahdollisimman todenmukaisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla tutkittavien antamia merkityksiä eri asioille. Tällöin myös olemuksellisesti ymmärtä- vien tai tulkitsevien tutkimusmenetelmien käyttäminen oli huomioitava tutkimuksen metodo- logista kokonaisuutta ajatellen.

Tapaustutkimus on lähestymistapa, näkökulma todellisuuden ja ”todellisuuden” tutkimiseen. Sen avulla tavoitellaan kokonaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuin mihin staatti- nen, yhteen tiedonhankintamenetelmään perustuva pysäytyskuva tutkittavana olevan ilmiön jostakin osa-alueesta voi antaa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä tiedonhankintamenetelmi- en monipuolisuus sekä joustavuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 198–199.) Näenkin tapaustutkimuksen soveltuvan tutkimusotteeseeni, sillä käytän tiedonhankintamenetelminä kyselyä sekä tämän analyysin tulosten pohjalle toteutettavaa haastattelua. Myös tutkimusai- neistoon valittu analysointitapa, teoriasidonnainen sisällönanalyysi, tukee tapaustutkimusta, sillä Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 198) mukaan tapaustutkimuksessa aikaisempi teoria- ja tutkimustieto sekä saatu empiriatieto ovat sopusoinnussa ja tiiviissä vuoropuhelussa keske- nään. Tämä mahdollistuu juuri abduktiivisen, eli teoriasidonnaisen sisällönanalyysin kautta, jossa aineiston analyysi on ikään kuin induktion ja deduktion sekoitus (ks. esim. Kananen 2008, 91). Tapaustutkimuksen yksi tyypillinen piirre on siinä vallitsevan teorian vahva osuus (Stoecker 1991, 108–109). Tutkimukseni teoriapohja on pyritty laatimaan mahdollisimman

kattavaksi ja se on ohjannut sekä avoimen kyselylomakkeen että teemahaastattelurungon muotoutumista merkittävässä määrin.

Tapaustutkimukseen voidaan lukea kuuluvan useita erilaisia tutkimustyyppisiä ja sitä tehdään monella eri tieteenalalla, niin kauppa- kuin oikeustieteissäkin sekä sosiologiassa ja psykologiassa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Tapaustutkimuksen on ymmärretty olevan kvalitatiivisen metodologian keskeinen tiedonhankinnan strategia. Kaiken kvalitatiivisen tutkimuksen on ymmärretty olevan tapaustutkimusta, sillä niissä tutkitaan tiettyjä tapauksia. (Eskola & Suoranta 2005, 65; Metsämuuronen 2006, 92; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.) Tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Siinä valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, jolloin kohteena voi olla yksilö tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena ovat yleensä prosessit, jolloin yksittäistapauksia tutkitaan luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöön, josta yksittäistapaus on osa. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttäen ja tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2010, 134–135.) Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan vain yksi tapaus, mutta vastaavasti sitäkin perusteellisemmin. Olennaista tässä on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, eli tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189–190.) Tutkimukseeni valittu tapaus koskee yksittäisen rajavartijan työssä motivoitumiseen liittyviä asioita sekä hänen omia käsityksiään tekijöistä, jotka vaikuttavat rajavartijan työmotivaation rakentumiseen.

4.2 Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Tohmajärven rajavartioaseman koirattomat rajavartijat. Tohmajärven rajavartioasema on Pohjois-Karjalan rajavartioston suurin rajojen valvonnan yksikkö, jossa työskentelee yhteensä noin 35 työntekijää. Rajavartioasema sijaitsee itärajalla, kansainvälisen Niiralan rajatarkastusaseman välittömässä läheisyydessä. Lähimpään, suurempaan kaupunkiin on matkaa noin 80 kilometriä, joten rajavartioasema sijaitsee harvaan asutulla syrjäseudulla.

Koirattomia rajavartiomiehiä on Tohmajärven rajavartioasemalla yhteensä 12, joista tähän tutkimukseen valittiin kymmenen henkilöä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat miehiä. Tämä selittyy sillä, ettei tutkimuskohteena olevassa yksikössä työskentele naispuolisia rajavartiomiehiä. Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakaumasta käy ilmi, että vastaajien suurin ikäryhmä on 36–40-vuotiaita, joita vastaajista on yhteensä kuusi. Ikäryhmissä 30–35

vuotta ja 46–50 vuotta on kummassakin kaksi vastaajaa. Rajavartiolaitoksen ulkopuolella hankittu ylin koulutustausta on kahdella tutkittavalla keskiaste, yhdellä opistotasoinen koulu, viidellä ylioppilastutkinto ja kahdella ammattikoulututkinto. Rajavartiolaitoksessa hankittu ylin koulutustausta on kahdeksalla henkilöllä rajavartijan peruskurssi, kaksi henkilöä on suorittanut peruskurssin lisäksi rajavartijan jatkokurssin. Näin ollen vastaajista kahdeksan henkilöä on palvelusarvoltaan vanhempi rajavartija ja kahden vastaajan palvelusarvo on ylijäravartija. Palveluksessa alle viisi vuotta olleita henkilöitä ja tätä kautta palvelusarvoltaan nuorempia rajavartijoita ei Tohmajärven rajavartioasemalla ole palveluksessa ollenkaan.

Tutkimuskohteen valinnan tulee olla tarkoin harkittua ja mahdollisimman tarkoituksenmukaista (Hirsjärvi ym. 2010, 164); Tuomen ja Sarajärven (2004, 88) mukaan tutkimusraportissa on selkeästi kerrottava, miten aineiston valinta on harkittu ja miten aineisto täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit. Tutkimukseen osallistuneet koirattomat rajavartijat valittiin iän ja Rajavartiolaitoksessa hankitun koulutustaustan perusteella. Tohmajärven rajavartioasemalla työskentelevien koirattomien rajavartijoiden vastaukset antavat läpileikkauksen heidän yksikönsä henkilöstöryhmästään, kun tutkimusjoukko kattaa vartioaseman kaikki ikäryhmät aina nuorimmista vanhimpiin rajavartijoihin. Tutkimusjoukko edustaa myös koko vartioaseman eri koulutustasoja, sillä tutkimukseen osallistui koulutustaustaltaan rajavartijan peruskurssin suorittaneiden lisäksi myös rajavartijan jatkokurssin suorittaneita rajavartiomiehiä.

Tohmajärven rajavartioaseman rajavartijoiden henkilöstöryhmä koostuu koiramiehistä sekä koirattomista miehistä. Koiralliset rajavartiomiehet, toisin sanoen koiranohjaajat, rajattiin tutkimuksesta pois, sillä heidän tehtäväkuvaus eroaa Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirjankin RVLPAK C 21:n mukaan huomattavan paljon koirattomien rajavartiomiesten työnkuvasta. Tällöin tutkimusaineiston jakautuminen selkeästi kahteen eri ryhmään, koirattomiin ja koirallisiin miehiin, olisi ollut todennäköistä. Tutkimusaineistosta ei olisi saanut tätä kautta niin eheää ja selkeää kokonaisuutta, verrattuna tilanteeseen, jossa tutkimusaineisto koostuu vain toisesta henkilöstöryhmästä. Aineisto olisi pirstoutunut liikaa ja tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys olisi kärsinyt pienessä näytteessä, vaikkei yleistettävyys laadullisen tutkimuksen päätavoitteena olekaan. Aineiston erittely koirattomien ja koiramiesten ryhmiin ei olisi ollut mielekästä eikä kyseisen opinnäytetyön laajuus huomioon ottaen mahdollistakaan. Näin ollen koiramiesten rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle on mielestäni perusteltua sekä tutkimusotteen näkökulman huomioon ottaen tarkoituksenmukaista ja mielekästä.

4.2.1 Tutkimuskohteen erityispiirteitä

Rajavartijat tekevät kolmivuorotyötä, aamu-, ilt- ja yövuoroja, mutta pääsääntöisesti kolmen viikon jaksotyöaika muodostuu aamuvuoroista. Aamuvuorot alkavat kesäaikana kello 06.00 ja talviaikana kello 07.00. Iltavuoroa tehdään käytännössä vain kesäisin, vastaavasti talvisaikaan iltavuoroja on hyvin vähän lähinnä lumipeitteen ja pimeyden takia. Yövuoroja tehdään ympäri vuoden ja Tohmajärven rajavartioaseman valvonta-alueella on ympäri vuorokauden seitsemän päivää viikossa valmiuspartio. Valmiuspartion työnkuvaan kuuluu normaalien rajojen valvonnan työtehtävien lisäksi myös muun muassa ensivastetehtävät sekä poliisin pyynnöstä toteutettavat kiireelliset poliisitehtävät. Ensivastetehtävät ovat tulleet rajavartijoiden työnkuvaan pysyvästi Harva-hankkeen myötä vuosien 2009–2010 kokeilujakson jälkeen, vuonna 2011. Hankkeen tarkoituksena on ollut pyrkiä tehostamaan viranomaisten välistä yhteistyötä harvaan asutuilla alueilla (Sisäasiainministeriön julkaisuja 39/2006, saatekirje); juuri ensivastetoiminta nostettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi Harva-hankkeen loppuraportissa vuonna 2011 (Harva-hankkeen loppuraportti, sisäasiainministeriön julkaisuja 15.2.2011, raportti). Toimintaa onkin jatkettu tämän jälkeen ja ensivastetoiminta on kehitetty osaksi normaaleja virkatehtäviä (Raja- ja merivartiokoulu, sisäasiainministeriön julkaisuja, Käsky 6854/44/2011).

Työpäivä alkaa aamuvuorossa yleensä työpaikkaruokalassa nautittavalla aamupalalla, jonka jälkeen koirattoman rajavartijan työnkuva muodostuu erilaisista rajojen valvonnan työtehtävistä. Näitä ovat muun muassa jalka-, hiihto- ja ajoneuvopartiointi sekä rajan tarkastaminen, rajatyöt, erilaiset työprojektit, rajavyöhykkeeseen, kalastukseen ja metsästyksen liittyvä valvonta, ensivastetehtävät ja useat muut erilaiset muiden yhteistoimintaviranomaisten kanssa suoritettavat tehtävät. Suomen ja Venäjän välistä valvottavaa valtakunnan rajaa on Tohmajärven rajavartioaseman valvonta-alueella noin 70 kilometriä. Oman vivahteensa toimintaympäristöön tuo Niiralan kansainvälinen rajanylityspaikka sekä Pyhäjärven laajahko vesistöalue.

Tohmajärven rajavartioasemalla on oma, erittäin suosittu ruokala, jonka ruokailupalveluja henkilöstö kykenee käyttämään joustavasti. Pitkämatkapaikkakuntalaisille on järjestettynä työnantajan toimesta ilmaiset yhteisasumismahdollisuudet rajavartioaseman välittömään läheisyyteen. Työnantaja tukee myös työntekijöiden liikuntamahdollisuuksia noin kaksi tuntia jokaista kolmen viikon työjaksoa kohden. Vallitseva, valtakunnallinen trendi rajojen valvonnan työtehtäviin liittyen on ollut viime aikoina se, että valvontapuolen resursseja vähennetään ja painopistettä luodaan yhä enemmän rajatarkastuspuolelle. Näin on käynyt myös Tohmajär-

ven rajavartioasemalla, sillä henkilöstöresurssit ovat vähentyneet sekä vartioaseman johdon että rajavartijoiden osalta ja vartioston painopistettä on luotu Niiralan rajanylityspaikalle. Tämä on suurempaa mittakaavaa ajatellen koko Rajavartiolaitoksen strategian 2022 (2012, 7) tahtotila.

4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa enemmän kuin erilaisiin mittausvälineisiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Laadullista tutkimusta tekevän tutkijan tulisi miettiä ja harkita tarkoin, voisiko hän käyttää tutkimuksessaan jo kerättyä, sekundaariaineistoa sen sijaan, että keräisi itse kokonaan uutta. Aineiston keruusta säästyvät voimat voitaisiin suunnata tällöin aineiston tulkinnallisiin asioihin. (Eskola & Suoranta 2005, 117–118.) Asetettua tutkimusongelmaa ei kuitenkaan voida selvittää kuin keräämällä itse empiirinen aineisto, sillä empiiristä aineistoa ei ole kerätty aikaisemmin rajavartijoiden työmotivaatioon liittyen. Näin ollen minulle ei jäänyt muuta vaihtoehtoa, kuin lähteä keräämään kentälle tutkimukseeni liittyvä aineisto.

Työni kannalta tutkimukseen osallistuneiden valinta onnistui hyvin. Kaikki tutkimukseen kysytyistä kohdehenkilöistä, pois lukien yksi henkilö suostuivat kyselyyn ja haastatteluun sekä suhtautuivat positiivisesti tutkimusaiheeseen. Osa haastateltavista henkilöistä suhtautui jopa innolla haastatteluun, sillä he kokivat aiheen tärkeänä ja arvostuksen osoituksena heidän tekemää työtänsä kohtaan. Tutkimushenkilöiden mukaan ennen teemahaastattelua toteutettu kirjallinen kysely ohjasi tutkittavia motivaation aihepiiriin miellyttävällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Kyselyn ollessa teemahaastattelun pohjalla koki moni henkilö varsinaisen haastattelutilanteen helpompana, kun haastateltava henkilö oli jo tätä kautta orientoitunut aihealueeseen, ottaen huomioon, että haastattelun teemat olivat hyvin pitkälti samat mitä ne olivat kyselyssä.

Tiedän Tohmajärven rajavartioaseman toimintaympäristön verrattain hyvin, koska olen palvellut kyseisessä työyksikössä noin kahdeksan kuukauden ajan vartioupseerina. Rajojen valvontaan liittyvät työtehtävät ovatkin tuttuja minulle jo entuudestaan. Näin ollen omat kokemukset ja muotoutuneet käsitykset rajavartijoiden työstä auttoivat huomattavasti eritoten haastattelussa, jossa kysymysten kohdentaminen ja haastattelun vieminen oikeaan suuntaan onnistuivat mielestäni hyvin. Tämä tekijä on toki huomioitava tutkimuksen luotettavuutta

arvioitaessa, miten omat kokemukset ja entinen esimiesasema on voinut mahdollisesti vaikuttaa esimerkiksi tutkittavien mielipiteisiin, omaan kysymyksen asetteluun sekä aineistosta tehtyihin tulkintoihin.

4.3.1 Avoin lomakekysely

Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat ovat alkaneet käyttämään tutkimuksiinsa erilaisia lomakkeita ja testejä (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Tutkimusprosessin muuntuessa ja tutkimustehtävien tarkentuessa myös aineistonkeruun ja tutkimusmenetelmien tulee mukautua tutkimusprosessin aikana tapahtuviin muutoksiin (Kiviniemi 2007, 76). Kiviniemen (2007, 75–77) mukaan aineistoa voidaan kerätä tutkimuksen teon alussa muun muassa erilaisien kyselyiden avulla, jonka myötä tutkijan tietoisuus tutkittavasta aiheesta kehittyy ja tätä kautta seuraavaa tutkimusaineiston hankinnan askelta osataan ohjata oikeaan suuntaan. Tutkimuksen alkuvaiheessa kerätyn ensimmäisen, näennäisen ”hukka-aineiston” keräämisen ei tarvitse näkyä tutkimusraportissa, vaikka se on voinut olla välttämätön vaihe tutkittavaan kohteeseen liittyvän tutkimusprosessin etenemiseen ja kehittymiseen liittyen. Edellä mainittu tutkimuksellinen kehittyminen vaatii prosessiluonteisuutta myös aineiston analysoinnilta. Aineiston analysoiminen kannattaakin aloittaa heti alkuvaiheessa, koska ensimmäisen aineiston analyysi on luonteeltaan suuntaa antavaa, jonka yhtenä tarkoituksena on täsmentää asetettua tutkimustehtävää. Tätä kautta tutkija kykenee löytämään selkeitä linjoja jatkossa tapahtuvaa aineiston keruuta varten ja näin ollen suuntaamaan tutkimusta tarkoituksenmukaiseksi arvioituun suuntaan. On selvää, että kyseinen tutkimusasetelman prosessiluonteisuus on omiaan parantamaan myös tutkimuksen luotettavuutta. (Kiviniemi 2007, 77–81.) Aineiston keruun ensimmäisessä vaiheessa suoritettu avoin lomakekysely ja tätä kautta toteutettu aineiston analysointi toimikin apuna paitsi asetetun tutkimustehtävän täsmentämisessä, niin myös myöhemmin toteutetun teemahaastattelun suuntaamiseen liittyvissä asioissa.

Aineiston hankintaan liittyy läheisesti suhtautuminen tutkimuksen teoriataustaan. Aineiston analyysimuodon erot vaikuttavat tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen aineiston hankinnassa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 100). Koska tutkimustiedon analysoinnin suhteen suhtautumiseni on teoriasidonnainen sisällönanalyysi, tuli kyseinen tekijä huomioida aineiston hankkimisessa ja kyselyn laatimisessa. Aineistoa ei voitu lähteä keräämään täysin mielivaltaisesti ja tutkijan omien mielenkiinnon kohteiden mukaan, vaan teoriapohjan osuus aineiston hankinnassa on tällöin oleellinen asia. (Eskola 2007, 166; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.) Kuten Kananen (2008, 68) toteaa mielestäni osuvasti, on myöhäistä alkaa ajattelemaan

aineiston analyysiä, mikäli tutkimusaineisto on jo hankittu. Sama pätee myös toisin päin. Niinpä tutkimusaineiston hankintaan liittyen olikin tärkeätä ymmärtää, että teoriasidonnainen analyysitapa ohjasi heti tutkimusaineistoni hankinnan ensimmäistä vaihetta, avointa lomakekyselyä; tutkimukseeni rakennettu teoriapohja vaikutti siis huomattavissa määrin kyselyn rakentumiseen.

Kyselyn avoimuudesta on käyty paljon keskustelua ja kvalitatiivisesti suuntautuneissa tutkimuksissa on käytetty useasti avoimia kysymyksiä. Tätä perustellaan sillä, että avoimet kysymykset mahdollistavat vastaajan mielipiteiden ilmaisun tavalla, miten hän ajattelee kysymyksistä oikeasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 200–201.) Vallin (2010, 103; Hirsjärvi ym. 2010, 194) mukaan kyselylomakkeen muoto rakentuu tutkimuksen tarkoituksen ja tutkittavan kohderyhmän huomioon ottaen. Tähän taustaan liittyen koin kyselyn suorittamisen avoimena kaikista lähimmäksi tutkimustani koskettavaksi muodoksi, sillä käsitykset työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat hyvin henkilökohtaisia asioita. Tällä tavoin avoimella kyselyllä kerätty tieto on siis tutkittavan henkilön omaa, aitoa ajatusta; tätä kautta tiedosta saatiin mielestäni syvällistä. Myös Halosen (2007, 68) mukaan avoin kyselylomake on omiaan kannustamaan ja tuomaan esille omia henkilökohtaisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tiedon syväluotavuus on juuri tässä kyselyssä tärkeää, koska se suoritettiin yleisellä, teoreettisella tasolla ilman sitomista Tohmajärven rajavartioaseman toimintaympäristöön. Kysymykset olivat hyvin vahvasti kytköksissä tutkittavan henkilön tunteisiin, mielipiteisiin ja aikaisempiin kokemuksiin sekä osin asenteisiin ja arvoihinkin, joten kyselyn toteuttaminen avoimena ilmiön monimuotoisuuden takia oli mielestäni sopivin vaihtoehto (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2010, 201).

Informoin vartioaseman johtoa alkutalvesta 2014, että tulen toteuttamaan kyselyn sekä haastattelun vartioaseman koirattomille rajavartijoille. Rajavartijoita informoin tutkimuksesta keväällä 2014 sähköpostitse, jossa kerroin tutkimukseni aiheen ja tarkoituksen. Noin viikkoa ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä lähetin vielä sähköpostitse viestin, jossa muistutin lähestyvistä kyselyistä. Varsinainen kysely lähetettiin tutkimushenkilöille kesäkuussa 2014. Kyselyn aikana lähetettiin kaksi vastausaikaan liittyvää muistutusviestiä ja lopulta kaikilta tarvittavilta henkilöiltä saatiin vastaukset kyselyyn.

Tutkimukseni ensimmäisen kerätyn aineiston tarkoituksena oli juuri Kiviniemen (2007) aikaisemmin mainitsema tutkimuksellisen kehittymisen edistäminen. Kyselytutkimus on Hirsjärven ym. (2010, 196–197) mukaan yksi aineiston keräämisen perusmenetelmistä, jossa aineisto voidaan kerätä kahdella päämenetelmällä: joko posti- ja verkkokyselyllä tai kontrolloituna

kyselynä. Aineisto kerättiin tässä kohtaa avoimella kyselylomakkeella (liite 1) Webropol-järjestelmän avulla, jossa kaikkiin vastauksiin vastattiin ilman vastausvaihtoehtoja, kirjoittamalla avoimesti omia ajatuksia esitetystä kysymyksestä. Kyselyn loppuun liitettiin lyhyt taulukko, jossa henkilöt arvioivat numeerisesti asteikolla 1–7 kyselyssä käsiteltyjen aiheiden tärkeyttä heidän työssä motivoitumisestaan ajatellen.

Kysely analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla ja se ohjasi seuraavaksi suoritettavaa teemahaastattelun kohdentamista oikeaan suuntaan. Tutkimukseni avoimella lomakekyselyllä oli myös toinen tarkoitus, sillä tässä tieto kerättiin tutkittavilta lähinnä tutkittavan ilmiön yleisellä tasolla. Teemahaastattelussa tiedon kerääminen kohdennettiin sitten varsinaisen tutkimuskohteen, Tohmajärven rajavartioaseman työympäristöön liittyen. Kyselyn kolmantena tavoitteena oli pohjustaa tutkittavien henkilöiden ajatusmaailmaa tutkittavaan ilmiöön liittyen ja näin ollen ohjata heidän ajatteluaan siten, että se pohjustaa ja helpottaa osin myöhemmin toteutettavaa haastattelutilannetta. Tässä onnistuttiin mielestäni varsin hyvin.

4.3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on hyvin lähellä ihmisten välistä keskustelua, mutta yksi tekijä erottaa haastattelun keskustelusta: haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on näin ollen ennalta suunniteltua päämäärätietoista toimintaa, kun keskustelulla voi olla pelkkä yhdessäolofunktio (Hirsjärvi & Hurme 2006, 42; Eskola & Vastamäki 2010, 26). Teemahaastatteluun päädyttiin, koska työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät ovat hyvin henkilökohtaisia ja ne jäsentyvät erilaisin tavoin. Ihmiset motivoituvat työssään hyvin erilaisista asioista, jolloin teemahaastattelun tuomat edut monimuotoisen ilmiön tutkimiseen ovat esimerkiksi puolistrukturoituun haastatteluun verrattuna paremmat. Työntekijä voi kokea esimerkiksi esimiehen antaman tuen valvontana ja kontrollointina, kun taas toinen työntekijä, jolla on hieman alhaisempi minäkuva, voi kokea esimiehen antaman tuen hyvinkin tärkeäksi. Näin ollen teemahaastattelussa eri ihmisten tulkintojen, aikaisempien kokemusten ja annettujen merkityksien vaikutukset haastattelussa käsiteltyihin asioihin saavat suuremman huomion, verrattuna puolistrukturoituun haastatteluun; tällöin saatu tieto on myös monesti syvällisempää (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48; Eskola & Vastamäki 2010, 28). On siis mielestäni sängen oleellista ymmärtää ja sisäistää tutkimuksen luonne sekä sille asetetut tutkimusongelmat, jotta haastattelutyypin valinta olisi onnistunut ja mahdollisimman tarkoituksenmukainen tutkimuksen viitekehykseen ja näkökulmaan liittyen (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 88; Tuomi & Sarajärvi 2004, 76).

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 39; Kiviniemi 2007, 75–77) mukaan ensimmäiseksi kyselylomakkeilla kerätty aineisto voi tarkentaa ja syventää saatujen tuloksien kautta tutkimuksen aineiston keräämiseen liittyvää seuraavaa vaihetta, eli tässä tapauksessa teemahaastattelua. Kahden toisiaan tukevan menetelmän käyttäminen voi parantaa myös tutkimuskohteen kuvasta (Eskola & Suoranta 2005, 214). Tutkimusaineiston ensimmäisen tiedonkeruuvaiheen jälkeen kyselyn tuloksia analysoitiin ja tätä kautta haluttiin varmistua, että teemahaastattelun runko oli varmasti toimiva valittuun toimintaympäristöön nähden. Kyselyn tarkoituksena oli myös varmistaa, että teemahaastattelun suunta oli mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Kyselystä nostettiin analysoinnin tuloksena useita asioita mukaan teemahaastatteluun eri teemojen alle, jotka toistuivat kyselyn vastauksissa ja niillä nähtiin olevan vaikutusta työmotivaation rakentumiseen liittyen. Varsinaisia uusia teemakokonaisuuksia kyselyn tuloksista ei noussut haastattelussa käsiteltäviin teemoihin liittyen.

Tutkimusvälineen laadinta sisältää aina teoreettista ajattelua ja ydinolettamuksia (Eskola & Suoranta 2005, 78). Tuomi ja Sarajärvi (2004, 77) toteavatkin, että teemahaastattelurungon rakentaminen ei suju ilman aikaisempaa tietoa tutkittavasta kohteesta, vaan tutkimuksen viitekehys ohjaa teemojen muodostumista. Teemahaastattelurungon rakentamisessa käytetään ylhäältä, aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä sekä mahdollisesti omaa kokemusta (Eskola & Suoranta 2005, 152). Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa, sillä myös teemahaastattelu muotoutui hyvin pitkälti tutkimukseen laaditun teoriapohjan perusteella. Myös oma, työelämävaiheen aikana karttunut kokemus kyseisen työyksikön toimintaympäristöstä, vartioupseerin tehtävissä, vaikutti merkittävässä määrin erityisesti haastattelutilanteessa sekä osin myös teemojen alla käsiteltävien asioiden sisältöön ja käsittelyyn.

Teemahaastattelussa teema-alueiden järjestys, laajuus ja syvyys voivat vaihdella huomattavastikin haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2010, 28). Hirsjärvi ja Hurme (2006, 48) näkevätkin teemahaastattelun vahvuuden juuri tässä, sillä haastattelun ollessa vapaamuotoisempi ja sen edetessä laadittujen teemojen ja niiden sisältämien tukilistojen mukaan, kykenee haastattelu vapautumaan pääosin tutkijan näkökulmasta. Tällöin Hirsjärven ym. (2010, 164) mukaan tutkittavien ääni pääsee paremmin kuuluviin, mikä on laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset eri asioista ovat keskeisiä teemahaastattelun tavoitteita (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48). Teemahaastattelujen yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihtelee kuitenkin huomattavasti, jolloin niiden muoto voi muodostua lähes avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77).

Mitä strukturoidumpi teemahaastattelun asetelma on, sitä enemmän tutkijan näkökulma korostuu ja tätä kautta tutkittavien ihmisten tulkinnat eri asioista ja heidän teemoille antamiensa merkityssisältöjen suhde pienenee. Tämän takia teemojen alle ei laadittu tarkkoja kysymyksiä, vaan teemojen alle rakennettiin sanoista tukilista. Näin ollen haastattelu ei edennyt aikaisemmin laaditun tiukan ja tietyn kysymysjärjestyksen mukaisesti, vaan haastattelutilanne pysyi hyvin keskustelunomaisena ja rentona tapahtumana. Tätä kautta myöskään paperit eivät vie neet liikaa huomioitani. Teemojen alle laadittu tukilista toimi ikään kuin muistilistana siitä, mitä asioita teemasta tuli ainakin käsitellä.

Haastatteluajankohdat sovittiin yhteistoiminnassa Tohmajärven rajavartioaseman työsuunnittelijoiden kanssa. Sain heiltä käytännössä hyvin vapaat kädet haastatteluajkojen toteuttamiseen liittyen ja tämä joustavoittikin huomattavan paljon haastatteluajankohtien suunnittelua. Vartioaseman vartioupseerit sekä erityisesti päivittäisjohtaja ilmoitti haastateltaville henkilöille suunnitellut ajankohdat. Tämän lisäksi kirjasin haastatteluajankohdat kaikkien nähtäville vartioaseman työvuorolistaan sekä päivittäisjohtaja merkitsi haastatteluajat vielä viikkosuunnitelmaan. Halusin varmistua, että jokainen haastateltava tiesi varmasti, milloin hänen haastattelunsa oli ja henkilöt kykenivät tätä kautta valmistautumaan haastatteluun jo etukäteen näin halutessaan.

Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Kyseistä taustaa vasten haastatteluun liittyvät kysymykset tai aihealueet on syytä antaa tutkittaville hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi. Tätä kautta haastattelun onnistumiselle rakennetaan monesti vankka pohja. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.) Lähetin teemahaastattelurunon (Liite 2) tutkittaville henkilöille etukäteen samalla, kun kysyin heidän suostumustaan haastatteluun osallistumiselle kesäkuussa 2014. Tutkittaville henkilöille jäi aikaa perehtyä haastattelurunkoon vähintään viikko ennen varsinaista haastatteluajankohtaa. Opastin myös tutkimushenkilöitä tulostamaan haastattelurunon ja kirjaamaan ylös teemojen alle ajan sallimissa puitteissa haastattelutilanteen sujuvoittamista ajatellen asioita, joita heille tuli käsiteltävistä aiheista mieleen. Kaikki eivät olleet tehneet näin, vaan osa henkilöistä tuli haastattelutilanteeseen ilman haastattelurunkoa. Tämä ei näyttänyt vaikuttavan kuitenkaan merkittävästi haastattelun sujuvuuteen.

Kaikki haastateltavat henkilöt olivat vastanneet aikaisemmin toteutettuun kirjalliseen kyselyyn heidän tullessaan haastatteluun. Tutkimusaineiston keräämisen toiseen vaiheeseen osallistui siis samat kymmenen henkilöä, jotka olivat vastanneet tutkimusaineiston keruun en-

simmäisen vaiheen kyselyyn. Kaikki haastattelut pois lukien esitestaushaastattelu, toteutettiin haastateltavien työpaikalla työajalla, yhdessä Tohmajärven rajavartioaseman toimistohuoneessa. Haastattelut suoritettiin 30.6.2014 - 2.7.2014 välisenä aikana. Haastatteluajankohta valittiin tietoisesti ennen pääkesälomakauden alkua, sillä muutoin haastattelut olisi täytynyt jättää suosiolla loppukesään. Onneksi päätin suorittaa haastattelut kuitenkin alkukesästä, sillä heti haastattelujen jälkeen katkaisin tapaturmaisesti jalkani ja tätä kautta haastattelujen suorittaminen ei olisi ollut mahdollista useaan kuukauteen.

Kaikki haastattelut aloitettiin siten, että esittelin tutkimukseni aiheen sekä tähän liittyviä asioita, kuten miten tutkimusprosessi etenee ja miten se on saatavissa aikanaan luettavaksi valmistumisen jälkeen. Tämän jälkeen avasin hyvin lyhyesti motivaation käsitteen, mitä sillä kyseisessä haastattelussa tarkoitettiin. Avaamalla tutkimuksen tärkeimmän käsitteen halusin varmistua siitä, että motivaatiosta puhuessamme tarkoitamme tällä samaa asiaa. Käytin samaa määritelmää, mitä olin jo käyttänyt aikaisemmin kyselyssä, joten se oli osallistujille entuudestaan tuttu. Korostin myös, että tähän tutkimukseen liittyen ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, vaan haastattelun tärkeimmässä roolissa ovat haastateltavien omat henkilökohtaiset näkemykset, kokemukset ja mielipiteet työmotivaatioon vaikuttavista asioista. Toin selkeästi esille, ettei rajavartijoiden työmotivaatiota ole tutkittu koko Rajavartiolaitoksen historiansa, joten nyt heillä oli oiva tilaisuus saada äänensä kuuluviin. Tässä kohtaa moni haastateltava toi esille, että osallistui mielellään tutkimukseen koska aihe oli niin mielekäs ja lähellä omaa työtä.

Myös tutkittavien henkilöiden anonyymiyys luvattiin säilyttää ja painotinkin kyseistä asiaa, että henkilöt kertoisivat asioista kuten he itse niistä oikeasti ajattelevat. Kerroin myös, ettei haastattelu etene tiukasti kysymys-vastaus-periaatteella, vaan tapahtuma haluttiin pitää mahdollisimman rentona ja keskustelunomaisena kokonaisuutena. Edellä käytyjen asioiden jälkeen keräsin vielä tutkimushenkilön perustiedot erilliselle tiedostolle, jolloin haastateltava sai vastata haastattelun aluksi helppoihin, omia henkilötietoja koskeviin kysymyksiin. Muutama haastateltava henkilö oli haastattelutilanteeseen tullessaan hiukan jännittynyt, mutta viimeistään alun pohjustuksen ja perustietojen keräämisen jälkeen jännitys oli lauennut ja ilmapiiri oli luonteva.

Teemahaastattelurunko esiteltiin kotonani 29.6.2014, jonne tuli yksi tutkimuskohteena oleva henkilö haastateltavaksi. Haastattelun suorittaminen kotonani oli haastateltavan oma toivomus. Kyseinen henkilö oli minulle entuudestaan tuttu, joten haastattelutilanne oli helppo ja

mielekäs sekä itselle että haastateltavalle. Esitestaus sujui ongelmitta ja haastattelurunkoon ei tullut kuin pieniä muutoksia. Haastattelun esitestauksen perusteella lisäsin kuitenkin teemojen alla olevien iskusanon perään hiukan tarkempia kysymyksiä etukäteen, mikäli jonkin aiheen keskustelu ei lähtenyt etenemään toivotulla tavalla, kuten muutamassa kohtaa haastattelun esitestauksessa kävi. Tällä halusin helpottaa tulevia haastatteluja ja se osoittautuikin muutamassa kohtaa erinomaiseksi tavaksi, sillä osa haastateltavista vaati hieman tarkemmin kohdennettuja kysymyksiä, että pääsimme keskustelemaan oikeasta asiasta. Tällöin tarkempi ja etukäteen mietitty kysymyksenasettelu tuki haastattelun sujuvuutta ja etenemistä erityisesti haastateltavan näkökulmasta katsottuna.

Haastattelut etenivät pääosin haastattelurungon mukaisesti (Liite 2: Teemahaastattelurunko) mutta kuitenkin siten, että luonteva ja tilanteenmukainen siirtyminen aiheesta toiseen oli mahdollista. Pyrin välttämään liian yksityiskohtaisia kysymyksiä, että tutkittavien ääni pääsisi mahdollisimman hyvin kuuluviin. Ajoittain tukeuduin kuitenkin edellä mainittuihin tarkempiin kysymyksiin, mikäli keskustelu ei lähtenyt luontevasti käyntiin. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen oli selkeästi havaittavissa, että tiettyjen teemojen alta alkoi nousemaan käsiteltyyn useita asioita, joita ei ollut tarkoitus käsitellä. Kuitenkin, kyseisillä asioilla näytti olevan vaikutuksia työmotivaatioon, jolloin ne lisättiin seuraavien haastattelujen käsiteltäviin asioihin. Hyvän laadullisen raportin ominaisuuksiin kuuluukin, että aineiston hankintaan kehitetty teemahaastattelurunko kehittyy ja muovautuu haastattelujen edetessä (ks. esim. Syrjäläinen 1994, 103–104). Myös teemojen käsittelyjärjestys vaihteli, sillä keskustelu saattoikin ajautua itsestään jonkin tietyn, myöhemmin käsiteltävän teeman alle ja tätä kautta kyseisen teeman käsittely otettiin luontevasti seuraavaksi käsiteltäväksi aiheeksi.

Teema-alueiden laajuus ja syvyys vaihtelivat huomattavan paljon haastattelujen kesken. Ajallisesti pisin haastattelu oli 2h 25min, kun lyhin haastattelu kesti 1h 9min. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 1h 35 min. Aikaa kului selvästi enemmän, mitä olin etukäteen ajatellut ja suunnitellut. Onneksi olin varannut itselleni aikaa haastattelujen jälkeen reilusti, jonka ansiosta haastatteluaiakataulussa pitäydyttiin. Haastattelujen laajuudesta kertoi myös se, että harva haastateltava toi lopussa vapaan sanan kohdalla enää esille sellaisia asioita, jotka olisivat vaikuttaneet työmotivaation rakentumiseen ja mitä asioita ei olisi jo haastattelun aikana käsitelty. Lähes poikkeuksetta nopeimmin käsiteltyyn sosiaalisten palkkioiden teemaan ei mennyt yleensä kuin muutamia minuutteja. Sen sijaan pääsääntöisesti pidetyimpään, työn järjestelyihin ja työsuunnitteluun liittyvään teemaan saatettiin käyttää aikaa jopa 20 minuuttia.

Paitsi haastateltavien henkilöiden niin myös haastatteluteemojen laajuus ja syvyys vaihteli siis huomattavan paljon.

Haastattelut nauhoitettiin myöhempää aineiston analysointia varten kahdella kannettavalla tietokoneella. Yksikään haastateltavista ei tuonut esille, että olisi vastustanut nauhoittamista tai kokenut sen epämiellyttäväksi. Haastattelut olivat kokonaisuudessaan kattavia ja varsin laajoja. Asiat käsiteltiin hyvin perusteellisesti läpi työn sisältöön ja työympäristön liittyen. Olin kuitenkin tietoinen siitä, että teoria, omat kokemukset rajavartioaseman toimintaympäristöstä ja ennakko-oletukseni saattavat rajata tiettyjä näkökulmia sekä asioita pois. Pyrinkin välttämään kyseisen asian tiedostamalla sen sekä kysymällä aina haastattelun loppuun, tuliko haastateltavalla mieleen joitakin haastattelussa käsittelemättömiä asioita, jotka vaikuttavat hänen mielestään työmotivaation rakentumiseen.

Haastattelut onnistuivat jälkikäteen arvioituna pääosin suunnitelmien mukaisesti ja hyvin. Haastattelu korjasi koko ajan itse itseään ja erityisesti oman haastattelukokemuksen karttuessa kysymysten suuntaaminen ja niiden kohdentaminen asetettujen tutkimusongelmien ratkaisemiseksi kehittyivät huomattavasti. Suuria ongelmia ei esiintynyt, tosin haastattelujen ajallinen kesto sen sijaan yllätti haastattelijan. Tämä kertoo mielestäni paitsi haastattelurungon monipuolisuudesta, niin myös haastateltavien aidosta kiinnostuksesta tutkittavaa aihetta kohtaan. Vastaukset olivatkin ilmaisultaan hyvin useasti melko runsaita ja tutkittavat toivat varsin innokkaasti esille heidän omaan työmotivaatioonsa sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Ainoastaan yhdessä haastattelussa vastaukset olivat, muihin haastatteluihin verrattuna, lyhyitä ja vähäsanaisia. Tässä haastattelussa esitettiin useita tarkentavia kysymyksiä ja näin haastateltavan ääni sekä omat käsitykset eri aiheista saattoivat tulla esille osin rajoittuneesti. Kyseiseen asiaan saattoi vaikuttaa myös se, että haastattelu tapahtui henkilön työvuoron lopussa, jolloin haastattelutilanteen nopea suorittaminen ja tätä kautta pääsy kotiin saattoi olla päällimmäisenä mielessä. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluajankohdan olisi voinut sopia järkevämmän.

Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 16 tuntia ja haastatteluaineisto litteroitiin ja kirjoitettiin sanatarkasti ylös huokauksia, hymähtelyjä ja jatkuvasti toistuvia täytesanoja lukuun ottamatta. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi tekstinkäsittelyohjelma Microsoft Wordilla ilman sisennyksiä, rivivälillä 1,5 ja fonttikoolla 12 kirjoitettuna yhteensä 281 sivua.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tellu: - Tiedätkö, miksi tuo iso musta kuoriainen ei liiku? Koska se on *kuningatar*-kuoriainen. Katsos, se vain istuu, kun muut kuoriaiset tekevät kaiken työn.

Jaska Jokunen: - Ei se ole kuoriainen. Sehän on *papu*.

Tellu: - Voi pojat! Olet oikeassa, Jaska Jokunen. Ihmettelen vain sitä, miksi se papu halusi tulla kuningattareksi. (Metsämuuronen 2006b, 121.)

Mielestäni edellä käymä vuoropuhelu Jaska Jokusen piirrettyssä osoittaa hyvin, miten Tellun ajatusmaailman ja aikaisemman elämäkokemuksen mukana tuomat ennakkokäsitykset vaikuttivat havainnoinnin kohteena olevan liikkumattoman, ison mustan kohteen analysointiin; toisen mielessä se näkyi aikaisempien kokemuksien pohjalta papuna, kun taas toinen näki muodostuneiden ennakkokäsitystensä mukaan pavun kuningatarkuoriaisena. Vaikka Tellu sai oikeasti oikean vastauksen Jaskalta, että ihmettelyn kohteena oleva liikkumaton, iso musta kuoriainen olikin papu, piti Tellu edelleen itsepintaisesti kiinni alkuperäisestä oletuksestaan ihmetellen, miksi papu oli halunnut tulla kuningattareksi. Tutkijan ennako-oletukset voivatkin ohjata tutkimusta varsin huomaamatta. (Metsämuuronen 2006, 121.) Tällöin voidaan puhua tutkimuksen ulkoisesta validiteetista, jolla tarkoitetaan tutkijan tekemien tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 213).

Kerätyn aineiston analyysi on tutkimuksen ydinasiaa, sillä tässä kohtaa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa asettamiinsa ongelmiin. Toisaalta, tutkija voi myös tuskastua ja huomata, miten asetetut ongelmat ja kysymyksenasettelu olisi pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 221.) Tutkimukseen rakennetun teorian hyöty tulee esiin aineiston analysoinnin vaiheessa, sillä teoriapohjalta rakennetut kyselyn ja haastattelun teemat auttavat aineiston järjestämisessä ja kuvaamisessa (Eskola & Suoranta 2005, 82). Aloittelevalle tutkijalle on usein ominaista hänen halunsa käsitellä kaikkia tutkimuksen edetessä esiin tulevia uusia, mielenkiintoisia asioita (Kiviniemi 2007, 73; Alasuutari 2011, 276). Sen sijaan tarkoin rajatun tutkimuksen viitekehyksen muodostaman kapean ilmiön kuvaaminen on mahdollista ja kyseisestä kapeasta ilmiöstä voidaan kertoa sitten kaikki, mitä aineistosta on irti saatavissa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 94). Keräämäni tutkimusaineisto oli kokonaisuudessaan varsin laaja ja tätä kautta luonnollisesti siitä nousikin esille mielenkiintoisia asioita. Nämä jouduttiin jättämään kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, että rajatussa viitekehyksessä kyettiin pysymään, koska aineistoa ja tätä kautta mahdollisuuksia oli hyvin paljon.

Laadullisessa analyysissä tutkijan tulisi yllättyä ja oppia tutkimuksensa edetessä. Uuden oppiminen edellyttääkin, että tutkijan muodostamat ennakko-oletukset tutkimuskohteesta tiedotetaan ja näin ollen otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina. (Eskola & Suoranta 2005, 19–20.) Eskolan (2007, 162; Hirsjärvi ym. 2010, 164) mukaan tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa aineistosta myös odottamattomia seikkoja. Tutkimukseeni laadittu viitekehys sekä aikaisempi työkokemus kohteena olevasta yksiköstä muodostikin tietynlaiset ”silmälasit” ja erilaisia ennakko-oletuksia aineiston analyysille. Pyrin kuitenkin analyysiä tehdessäni huomioimaan kyseisen seikan ja suhtautumaan, mahdollisuuksien rajoissa, mahdollisimman avoimin mielin haastateltavien esille tuomiin uusiin näkökulmiin.

4.4.1 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin käsitteestä puhuttaessa lienee syytä selventää ehkäpä alkuun muutama asia, sillä tutkimusmetodikirjallisuudessa esiintyy varsin kattava kirjo tässäkin kohtaa sisällönanalyysin käsitteestä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–94; Kananen 2008, 86–87). Tuomi ja Sarajärvi (2004, 95–96) esittävät, että laadullisesta sisällönanalyysistä puhuttaessa on käytetty induktiivista ja deduktiivista käsitettä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa edetään yleensä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin, toisin sanoen induktiivisen päättelyn logiikan kautta (Eskola & Suoranta 2005, 83). Kyseinen jaottelu ei ole kuitenkaan ongelmaton, sillä tässä unohdetaan kokonaan tieteellisen päättelyn kolmas logiikka, eli abduktiivinen päättely. Abduktiivisessa päättelyssä teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97.) Abduktiivisessa analyysissä aineisto ja teoria käyvät ikään kuin vuoropuhelua toistensa kanssa, jolloin kyseessä on induktion ja deduktion sekoitus. Analyysi lähtee aineistosta, mutta analyysin apuna käytetään teoriaa, tutkimukseen rakennettua viitekehystä. (Kananen 2008, 91.)

Toisen jaottelun mukaan aineiston analyysi perustuu aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin (Eskola 2007, 162; Tuomi & Sarajärvi 2004, 97–99). Valitsin tutkimukseni aineiston analysointimenetelmäksi teoriasidonnaisen sisällönanalyysin, josta on käytetty myös nimitystä teoriaohjaava (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2004, 110). Sisällönanalyysin on nähty soveltuvan hyvin ihmisten kokemusten ja käsitysten kuvaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 13); tutkimuksessanihan keskitytään eri henkilöiden paitsi kokemuksiin niin eritoten käsityksiin työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Teoriasidonnaisessa analyysissä on selkeitä teoreettisia kytkentöjä luotuaan tutkimuksen teoriataustaan liittyen, mutta analyysi ei pohjaudu täysin teoriaan (Eskola 2007, 162). Tutkija tutustuu aktiivisesti keräämänsä ai-

neiston antiin hyväksikäyttäen tutkimukseensa laadittua teoriapohjaa, mutta aineistoa ei saa ylitulkita teorian valossa (Eskola 2007, 166).

Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. Mikäli tutkimuksen teoreettisessa osassa, viitekehyksessä, tultaisiin siihen lopputulokseen, että esimerkiksi ihmisen terveys on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen olemispuolen tasapainoa, edetään aineiston analyysivaiheessa aluksi aineistolähtöisesti. Kuitenkin, analyysin edessä tuodaan sitä ohjaavaksi ajatukseksi teoriaosassa määritelty jako, jolloin ihmisten kokemuksia tarkasteltaisiin fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen tapaan jaoteltuina. Analyysin päättelyn logiikka perustuu siis abduktiiviseen päättelyyn, jolloin ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys sekä valmiit, teoriaosassa rakennetut mallit. Tutkija pyrkii yhdistelemään näitä, jolloin tuloksena saattaa syntyä jotain uuttakin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98–99.) Etenin analyysissäni juuri edellä mainitulla tavalla. Analyysin alussa selvensin ja kiteytin haastattelujen sisältöä ja rakennetta. Luin kysely- ja haastatteluaineistoa läpi useita kertoja. Tarkastelin aineistoa analyysin alkuvaiheessa hyvin aineistolähtöisesti ja avoimin mielin, mahdollisimman vähin teorian ja ennako-oletusten värittämien lasien kautta. Tällä tavoin pyrin löytämään ja havaitsemaan mahdollisia, omista tutkimusongelmistani ja ennako-olettamuksistani poikkeavia ilmauksia. Näin halusin varmistua, etten rajaisi vahingossa mahdollisia tutkimukseeni liittyviä olennaisia asioita pois.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätessä monessa eri vaiheessa ja eri menetelmin tapahtuu aineiston analysointi pitkin tutkimusprosessin matkaa (Hirsjärvi ym. 2010, 223). Näin tapahtui myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen ensimmäisessä analyysin vaiheessa avoimen kyselyn tuloksia analysoimalla ja läpi lukemalla halusin varmistaa, että aiheet ovat oikein valittuja teemahaastattelua silmällä pitäen. Kysely analysoitiin alun useiden kertojen läpi lukemisen jälkeen yksinkertaistaen sanottuna siten, että teemojen alle muodostuneiden kommenttien joukosta poistettiin neutraalit, motivaatioon vaikuttamattomat ilmaukset. Tämän jälkeen laskin kunkin teeman alla olevien samanlaisuutta esittävien ilmaisujen lukumäärät, jolloin käytinkin tietyllä tapaa luokittelun periaatteita (ks. tarkemmin Tuomi & Sarajärvi 2004, 95). Tämän jälkeen analyysissä painottui teemoittelun periaate, jolloin painotin mitä kustakin teemasta kokonaisuudessaan sanottiin. Tätä kautta sain kyselyn teemoista ja niiden vaikutuksista tutkimushenkilöiden työmotivaation rakentumiseen liittyen selkeän kokonaiskuvan. Tämä helpotti aineiston keruun toista vaihetta eli teemahaastattelua sekä sen rakenta-

mista, mikä toteutettiin pitkälti kyselyn analysoinnin perusteella tehtyjen havaintojen pohjalta.

Haastatteluaineiston analyysi oli huomattavasti työläämpi kokonaisuus mitä kyselyaineiston analysointi, jossa Webropol-järjestelmän avulla kaikki vastaukset saatiin valmiiksi kunkin teeman alle. Haastattelujen analyysin edetessä aineistolähtöisyyden rinnalle tuli mukaan yhä enemmän tutkimukseeni rakennetun teoreettisen viitekehysten ohjaava vaikutus. Nyt pyrin tarkastelemaan lukemaani tekstiä jo enemmän tutkimuksen viitekehystä ajatellen; etsin tutkimuksen keskeisiä tutkimusongelmien ratkaisuun vaikuttavien seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä sekä vertailin niitä tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Niinpä tehtyjen havaintojen teoriapitoisuuden (ks. esim. Raatikainen 2004, 34) sekä tutkijan tulkinnallisuuden asema voimistuivat koko ajan; mikä kertoi, että juuri tuo haastateltavan ilmaus tarkoitti tai merkitsi juuri sitä, miksi sen merkityksen tulkituin (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 152). Otin suuriksi kokonaisuuksiksi, toisin sanoen analyysia johdatteleviksi pääluokiksi työn sisällölliset ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet. Analyysin kantavana ideana oli saada vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin, jolloin analysointi tuli kohdistaa työn ominaisuuksiin ja työympäristöön liittyviin tekijöihin; miten rajavartijat kokivat työmotivaatioonsa vaikuttavia asioita kyseisten kahden pääluokan kautta. Näin ollen tein Tuomen ja Sarajärven (2004, 94) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysin ensimmäisen vaiheen, jonka mukaan tutkija päättää mikä kyseisessä aineistossa kiinnostaa ja tekee siitä vahvan päätöksen. On toki huomioitava, että kyseinen päätös on tehty jo periaatteellisella tasolla tutkimusprosessin alkuvaiheessa, jolloin tutkimukselle on määritetty tutkimusongelmat ja teoreettisen viitekehysten sekä kerätyn tutkimusaineiston välisten yhteyksien suhde metodologista kokonaisuutta ajatellen. Tässä kohtaa olin myös kiinnostunut itsemääräämisteoriaa ajatellen yksilön psykologisten perustarpeiden vaikutuksista työmotivaatioon.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee pitkälti aineistolähtöisen analyysin tavoin. Selkein ero tulee esille kuitenkin aineiston abstrahoinnissa; miten empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettisia käsitteitä ei luoda aineistosta käsin, vaan ne tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä jo entuudestaan tiedettynä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116.) Laadullisen tutkimuksen analyysin toisessa vaiheessa tutkija lukee aineistoaan läpi useita kertoja ja erottelee ja merkitsee asiat, jotka sisältyvät tutkimuksen kiinnostuksen kohteisiin. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erikseen muusta aineistosta, jolloin kaikki muu tietomassa jää tästä tutkimuksesta pois. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 94.) Tässä kohtaa voitaisiinkin puhua aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä; pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mu-

kaan aineistoa pelkistetään muun muassa koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Pelkistäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka merkitään erivärisellä fontilla. Kyseiset kohdat merkitään käytetyiksi alkuperäiseen aineistoon ja leikataan esimerkiksi tämän jälkeen erilliseen koonnosasiakirjaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110–112.) Pelkistin tutkimusaineistoni koodaamalla tutkimustehtävään olennaisesti liittyvät ilmaukset leikkaamalla ne erilliseen tiedostoon. Keräsin tekstikohdat alkuperäisinä enkä pelkistänyt ilmauksia tiivistämällä niitä, sillä jälkimmäinen tapa lisää aineiston analyysiin olennaisesti tutkijan tulkin-
taa (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 154) ja en halunnut, että tutkijan tulkin-
nan rooli korostuisi tarpeettoman suureksi.

Tutkimuksen pääluokkien, työn sisällöllisten ja työympäristön ominaisuuksien alapuolelle oli muodostettu siis tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä alaluokkia. Kyseiset teemat muodostivat kyselyssä ja haastattelussa käsiteltyjen asioiden kokonaisuuden. Eskolan ja Suoranta (2005, 152) mukaan teemahaastattelun avulla kerätyn aineiston teemahaastattelurunko muodostaa oivan apuvälineen aineiston koodaamiseen. Käytinkin hyödyksi laadittuja teemoja aineiston analyysin edetessä eri ilmauksien teemoitteluun liittyen, sillä teemahaastattelurungon rakentamisessa käytettiin aiempien tutkimuksien tutkimustietoa sekä teoreettisia näkemyksiä. Tällöin aineistosta seulotaan esille teemahaastattelurungon avulla sellaisia kohtia tekstistä, jotka kertovat kyseisiin teemoihin liittyvistä asioista (Eskola & Suoranta 2005, 152). Niinpä merkitsin aina kutakin teemaa vastaavat ilmaukset tiedostosta, johon olin kerännyt alkuperäisteksteistä kaikki tutkimusongelmien ratkaisemiseen liittyvät alkuperäiset ilmaukset. Tällöin puhutaankin Tuomen ja Sarajärven (2004, 112–113) mukaan aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä, jolloin aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaukset käytiin läpi ja niistä etsittiin tässä tutkimuksessa samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokitteluyksikkönä käytin teemahaastattelurungon kutakin aihetta tai ilmiötä sekä näihin liittyvien ilmiöiden ominaisuuksia. Nyt numeroin kaikki alkuperäisilmaukset, jolloin analyysin seuraavaa vaihetta ajatellen ne kyettiin leikkaamaan numeron perusteella tiedostosta erilleen. Mikäli aineistosta tuli kuitenkin jotain odottamatonta esille, mahdollisti teoriasidonnaisuus kyseisten asioiden käsittelemisen, vaikka ne tulivatkin teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2004, 98).

Laadullisen tutkimuksen analyysin kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Luokittelu on alkeellisimmillaan sitä, että aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on ikään kuin

luokittelua, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä voi olla tai sitten ei ole merkitystä. Viimeistään tässä analyysin kolmannessa vaiheessa on ajankohtaista selvittää itselleen, hakeeko aineistosta samuutta, erilaisuutta, toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta tai esimerkiksi kirjoittaako kaikista vastauksista yhden tyypillisimmän kertomuksen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95). Selvää oli, että hain aineistosta samanlaisuutta eli sitä, millaisia käsityksiä työn sisällöllisistä ominaisuuksista sekä työympäristön tekijöistä nousi esille työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä.

Tässä kohtaa liitin numeroidut ilmaukset aina kutakin teemaa vastaavan numeron alle. Niinpä teemojen alle alkoikin muodostua lainauksia, joissa kyseiseen teemaan liittyvillä ilmauksilla nähtiin olevan vaikutusta työmotivaatioon joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Halusin painottaa teemoittelussa myös sitä, kuinka monesti kyseinen asia tuli haastatteluissa esille. Koska hain aineistosta samanlaisuutta, en pitänyt alaluokkaa riittävän merkittävänä jompaankumpaan yläluokkaan vaikuttavana tekijänä, mikäli aineistosta ei noussut esille kyseiseen alaluokkaan liittyviä useita ilmauksia. Painotin tässä kohtaa analyysiä siis osin myös luokittelun piirteitä. Mikäli jollakin kysely- ja teemahaastattelurunkojen mukaisilla alaluokilla ei ollut vaikutusta tutkimushenkilöiden työmotivaatioon, ei neutraaleja ilmaisuja tutkittu tämän enempää. Analyysissä keskityttiin siis vain asioihin, joilla nähtiin olevan vaikutusta työmotivaatioon. Tällöin voitaisiinkin puhua aineiston abstrahoinnista, jossa erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto sekä liitettiin tämä empiirinen, valikoitu tieto valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 114–116), jotka olin muodostanut jo tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Edellä mainittua analyysitapaa käyttäen haastattelujen analysoinnin loppuvaiheessa aineistosta nousi selkeimmin esille kuusi erilaista teemaa, joiden alta oli nähtävissä suoria, joko positiivisia tai negatiivisia, vaikutuksia rajavartijoiden työmotivaation rakentumiseen liittyen. Nämä olivat työssä koettu itsenäisyys ja vastuu, työn mielekkyys ja vaihtelevuus, työstä saatu palaute ja tunnustus, työolosuhteet ja työn järjestelyt, työilmapiiri ja yhteenkuuluvuus sekä työyksikön johtaminen. Myös muilla teemoilla oli vaikutuksia työmotivaatioon, mutta niiden vaikutukset koettiin vähäpätöisempinä, joten ne jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tosin, osia pois jätettyjen teemojen aiheita käsiteltiin johonkin raportoituun teemaan osin liittyvänä asiana. Näin kävi esimerkiksi palkka-asioita käsittelevälle teemalle, jonka vaikutukset nousivat esille sopeuttamistoimien myötä; tällöin palkka-asioihin liittyvää teemaa sivuttiin siis osin työolosuhteiden ja työn järjestelyjen alla.

4.5 Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset; maltillinen kriittinen realismi

Metodologian suppeata merkitystä on käsitelty käytännössä tähän asti luvussa neljä. Sen sijaan metodologian laajalla merkityksellä tarkoitetaan metodologiaa, joka käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä perusnäkemystä ja maailmankatsomusta. Laajassa metodologisessa näkemyksessä on lähtökohtana todellisuudesta saatavan tieteellisen tiedon ongelmallisuus. Tutkijalle todellisuuden aukeaminen eri tavoin riippuu siitä, millä välineillä ja millä tavoin sitä tutkitaan. Metodologiaan sisältyvä ajatus on, että tutkijan tulee ymmärtää tutkimukseensa sisältyvät mahdollisuudet sekä rajoitteet suhteessa todellisuuteen ja toisiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 11.)

Pyrkimys ennakkoluulottomuuteen, suvaitsevaisuuteen ja avarakatseisuuteen on tärkeää yrittäessä ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Tutkimuskohteisiin, olivatpa ne miten erilaisia hyvänsä verrattuna tutkijaan itseensä, tulee suhtautua kunnioittavasti sekä tutkijan täytyy olla valmis ja avoin korjaamaan omia ennakkokäsityksiä. Naiivi usko puhtaista havainnoista johdettuihin varmoihin ja lopullisiin tieteellisiin totuuksiin ei ole perusteltua. Ennakko-oletukset vaikuttavat tehtyihin havaintoihin ja niistä johdettuihin tuloksiin. (Raatikainen 2004, 69–70.) Niiniluodon (2002, 74) mukaan tiedolla tarkoitetaan hyvin perusteltuja tosia uskomuksia. Näen tutkimuksessani ilmenevien asioiden olevan tutkimushenkilön omakohtaisia ja ainutkertaisia kokemuksia, jotka riittävät toimimaan tutkimuksessani tosiasioina. On tärkeätä havaita, että ontologista totuuden käsitettä peilataan ihmiseen sitoutuneena, eikä siis totuutena itsessään.

Realismi on yleinen tieteenfilosofinen kanta ja se on melko salliva. Realismin näkökulmasta ei ole mitään periaatteellista filosofista estettä sille, että teoriassa puhutaan esimerkiksi mentaalista tiloista, yhteiskunnallisista rakenteista, tunteista tai käsityksistä. Jos esimerkiksi inhimillisen käyttäytymisen selittäminen edellyttää niitä, on uskottavia perusteita uskoa, että jotain sellaista on olemassa. Realismi nauttii nykypäivän tieteenfilosofisessa keskustelussa laajaa kannatusta (Raatikainen 2004, 79–82). Realismi ottaa tieteen todesta; sen mukaan tiede pyrkii kuvaamaan todellisuutta, ja tieteen teoriat puhuvat tutkijasta riippumattomasta todellisuudesta. Todellisuus ei rajoitu realismin mukaan pelkästään suoraan ihmisaistein havaittavaan. (Raatikainen 2004, 71.)

Tieteenhistoria on kiistattomasti osoittanut, ettei tiede tarjoa erehtymätöntä varman tiedon lähdeä. Kriittinen realismi ajattelee, että tiede voi erehtyä. Nykyaikaisetkin teoriat ovat

kriittisen realismin mukaan parhaimmillaan likimäärin tosia, mutta myös enemmän tai vähemmän epätosia. Kriittinen realismi hylkää siis perinteisen varman tiedon ihanteen; vastapainoksi se omaksuu fallibilistisen käsityksen inhimillisen tiedon erehtyväisyydestä. Realismista puhuttaessa tieteenfilosofiassa tarkoitetaan kriittistä realismia, sillä naiivia realismia ei ole käytetty enää pitkään aikaan. Realismin mukaan tieteelliset teoriat ovat merkityksellisiä sekä vakavia yrityksiä kuvata ja selittää ihmismielestä riippumatonta todellisuutta. Ne voivat joko onnistua tai epäonnistua tässä. (Raatikainen 2004, 72.)

Kriittisessä realismissa voidaan erottaa edelleen useita muotoiluja siinä, miten ne olettavat tieteellisen teorianmuodostuksen menestyvän pyrkimyksissä saavuttaa totuudenmukaisia kuvauksia todellisuudesta. Realismin minimaalinen muotoilu painottaa, että on olemassa osaksi ihmismielestä riippumaton todellisuus, joka ei ainoastaan rajoitu siihen, mikä on aistien havaittavissa. Sen sijaan nykyaikaisessa tieteenfilosofisessa keskustelussa realismin käsitteellä tarkoitetaan kantaa, joka suhtautuu tieteellisen tiedon mahdollisuuteen varovaisen optimistisesti. Kyseinen maltillinen kriittinen realismi ajattelee, että vaikka tiede voi erehtyä, voi se oppia kuitenkin virheistään ja korjata itseään. Näin ollen tiede voi onnistuneessa tapauksessa ”lähestyä totuutta”. Maltillisen kriittisen realismin mukaan nykyaikaiset tieteen teoriat ovat lähellä totuutta tai likimäärin tosia. (Raatikainen 2004, 72–73.)

Tieteen arvovapaudesta on käyty läpi aikojen kiivasta keskustelua. Yhden ääripään mukaan tieteellinen tutkimus nähdään eettisten ja yhteiskunnallisten kysymysten yläpuolella olevana intressittömänä toimintana. Toisessa ääripäässä taas väitetään, ettei tiede voi olla koskaan arvovapaata vaan tieteellinen tutkimus ja sen tulokset ovat täysin arvojen värittämiä. (Raatikainen 2004, 138.) Oma näkemys tutkimuksessani on se, että arvot, näkemykset ja aiemmat kokemukset ovat vaikuttamassa tutkimukseni taustalla, mutta jyrkän relativismin ja positivismiin sijaan näkisin olevani ennemminkin maltillisen kriittisen realismin kannattaja. Tässä tiede nähdään erehtyväisenä, tiede oppii virheistään ja sen nähdään korjaavan itseään. Kriittisessä realismissa tieteen nähdään hyvässä tapauksessa lähestyvän totuutta. (Raatikainen 2004, 73.) Tämä on kanta, joka on lähimpänä omia ajatuksiani tieteen totuudesta ja sen arvojen sekä aikaisempien kokemusten latautuneisuudesta tutkimukseeni liittyen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulososa on tutkimuksen yksi keskeisimmistä osa-alueista, jossa tutkija kuvaa oman aineistonsa pohjalta löytämiään tutkimustuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa lukija pyritään saamaan vakuuttuneeksi tuloksien luotettavuudesta ja siitä, että ne ovat oikein johdettuja sekä tulkittuja. (Metsämuuronen 2006, 61–62.) Tulkintojen tekemisen onkin nähty olevan ongelmallisin vaihe laadullisessa tutkimuksessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa ei ole tilastollisen tutkimuksen metodiikan tavoin kehitelty erilaisia keinoja hallita virhepäätelmiä (ks. esim. Metsämuuronen 2008, 7–8; Eskola & Suoranta 2005, 145). Tutkimuksen kiinnostuksen kohteet näkyvät tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmista. Näiden tekijöiden tulee olla samassa linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 94.)

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteet sekä tutkimusongelmat johdattelivat tutkijan käsittelemään aineistoa tutkimuksen teoriaosion viitekehyksessä käsiteltyjen työn sisällöllisten ja työympäristöön liittyvien asiakokonaisuuksien valossa, miten yksittäisten rajavartijoiden työmotivaation nähtiin rakentuvan kyseisten tekijäryhmien kautta. Ruohotien ja Hongan (2002, 17; Porter & Miles 1974, 547) työmotivaatiota selittävän mallin alakohtia työn itsenäisyys, vastuu sekä työilmapiiri käsiteltiin Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian kautta. Tarkoituksena oli selvittää, mahdollistuivatko yllä mainitut tekijät työpaikalla ja mikäli mahdollistuivat, niin saivatko nämä aikaan korkeata motivoitumista, mikä kumpuaa enemmän sisäsyntyisistä syistä.

Tässä tutkimuksessa nousi esille kuusi eri teemaa, joilla nähtiin olevan yhteyksiä henkilöstön työmotivaatioon. Työn sisällöllisistä ominaisuuksista tärkeimpinä työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi nousi kolme eri teemaa. Nämä olivat työn vastuullisuus ja itsenäisyys, työn mielekkyys ja vaihtelevuus sekä työstä saatu palaute ja tunnustus. Vastaavasti työympäristöön liittyvistä tekijöistä tärkeimmiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijäryhmiksi nousivat työolosuhteet ja työn järjestelyt, työilmapiiri ja yhteenkuuluvuus sekä työyksikön johtaminen. Edellä mainitut teemat on otettu kunkin alaluvun otsikoksi ja kussakin alaluvussa käsitellään teemaan liittyvien tulosten yksilöllisiä piirteitä tarkemmin. Tutkimuksen tulokset esitetään Webropolilla toteutetun avoimen kyselyn sekä teemahaastatteluista tehdyn analyysin perusteella; tutkimustulosten pääpaino on kohdentunut kuitenkin teemahaastatteluaineistoon.

Tutkimustuloksien alkuun liitettiin avoimen kyselylomakkeen taulukko, jossa tutkimushenkilöt arvioivat numeerisesti kyselyssä käsiteltyjen teemojen tärkeyttä heidän työssään motivoitumistansa ajatellen. Arviointiasteikkona käytettiin Likertin seitsemäportaista asteikkoa, jossa 1 = ei lainkaan tärkeä ja 7 = erittäin tärkeä. Taulukosta ilmenevät sanat ovat johdettuna kyselyssä käsitellyistä aiheista muodostamalla niistä iskusanoja. Esimerkiksi sosiaalisia palkkioita käsittelevässä kysymyksessä ”18. Keskeisimpiä sosiaalisia palkkioita työyhteisössä ovat statussymbolit (näkyvät arvoaseman merkit), henkilökohtainen kiitos ja tunnustus, työyhteisön edustaminen erilaisissa tilanteissa, työpaikan sosiaaliset suhteet sekä julkinen tunnustus. Millaisia sosiaalisia palkkioita sinä haluaisit esiintyvän työssäsi, että olisit mahdollisimman motivoitunut työntekooosi?” on määritetty siis jo aikaisemmin mitä sillä tarkoitetaan ja tästä on johdettu vain tiivistetty ilmaus.

Kuten taulukosta 1 ilmenee, rajavartijat kokivat kaikista tärkeimmäksi työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi työilmapiirin sen saadessa numeerisen keskiarvon 6,6 / 7. Toiseksi tärkein tekijä oli työn mielekkyys, keskiarvolla 6,5 ja kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi työssä motivoitumista ajatellen koettiin työaikasuunnittelu, jonka numeerinen keskiarvo oli 6,4. Kyseiset kolme tekijäryhmää olivat selkeästi tärkeimmät työmotivaatioon liittyvät asiat, esimiehen johtamistavan ollessa neljäntenä keskiarvolla 6,1. Sen sijaan palautteen (5,3), työn vastuullisuuden (5,0) sekä sosiaalisten palkkioiden (4,1) vaikutukset työssä motivoitumiseen liittyen nähtiin vähäpätöisimpinä tekijöinä kyselyssä.

Taulukko 1

Avoimessa kyselylomakkeessa kysyttyjen asioiden tärkeys työssä motivoitumista ajatellen asteikolla 1 (ei lainkaan tärkeä) – 7 (erittäin tärkeä)

	Ei lain- kaan tärkeä				Erittäin tärkeä				
	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Työilmapiiri	0	0	0	0	1	2	7	10	6,6
Työn mielekkyys	0	0	0	0	1	3	6	10	6,5
Työaikasuunnittelu	0	0	1	0	0	2	7	10	6,4
Esimiehen johtamistapa	0	0	1	0	2	1	6	10	6,1
Työturvallisuus	0	0	0	1	2	3	4	10	6
Työssä kehittyminen	0	0	0	0	4	4	2	10	5,8
Työn vaihtelevuus	0	0	0	1	3	3	3	10	5,8
Työn sisältö	0	0	0	1	2	5	2	10	5,8
Palkka	0	1	0	0	1	5	3	10	5,8
Työn itsenäisyys	0	0	1	0	3	6	0	10	5,4
Työuralla eteneminen	0	1	0	0	4	4	1	10	5,3
Palaute	0	0	1	2	2	3	2	10	5,3
Työn vastuullisuus	0	0	0	3	4	3	0	10	5
Sosiaaliset palkkiot	0	3	1	2	1	2	1	10	4,1
Yhteensä	0	5	5	10	30	46	44	140	5,7

5.1 Rajavartijan käsityksiä työn sisällöllisten ominaisuuksien vaikutuksesta työmotivaatioon

Työn sisällöllisten ominaisuuksien nähdään vaikuttavan keskeisesti ihmisen työmotivaatioon (Juuti 2006, 66); mikäli ihmisen työmotivaatiota halutaan nostaa pysyvästi, on juuri työn sisällöllinen kehittäminen huomattavasti tehokkaampi keino motivointiin kuin esimerkiksi palkkaukseen liittyvät asiat (Viitala 2009, 161; Rope & Kettunen 2012, 97–102). Työn sisällölliset ominaisuudet on liitetty myös läheisesti työntekijän hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (Luukkala 2011, 19). Tässä luvussa tarkastellaankin, millaiset työn sisällöllisiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät nousivat esille tutkittavien henkilöiden työmotivaatiota selittävinä tekijöinä. Luvussa käsitellään sekä positiivisesti että negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Rajavartijoiden käsityksistä esille nousi selkeimmin kolme eri teemaa, jotka ovat otettuna kunkin alaluvun otsikoksi.

5.1.1 Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys

Laajan Työ ja Terveys 2012 - tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn imuun liittyviä perustarpeita, jotka edistävät työssä motivoitumista, ovat muun muassa itsenäisyys, yhteenkuuluvuus ja onnistuminen (Kauppinen ym. 2013, 216). Työntekijöiden saadessa valita vapaasti, kuinka he pyrkivät saavuttamaan asetetun tavoitteen, täyttyy heidän yksi psykologinen perustarpeensa, autonomisuus (Weinstein & Ryan 2011, 13; Korpelainen 2005, 51). Työntekijöiden työmotivaatiota vahvistaa tunne, jossa he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon (Fernet ym. 2012, 226; Latham 2012, 176–177). Kyselyn teoreettisista käsityksistä, mikäli rajavartijat saisivat itse päättää työhönsä liittyvistä asioista, oli selkeästi havaittavissa, että mahdollisimman itsenäinen työskentely motivoisi heitä työntekoon. Kyselyssä kysyttäessä mielekkääseen työhön liittyviä työn sisällöllisiä ominaisuuksia nousivat myös itsenäisyys sekä vaikutusmahdollisuudet työn suorittamiseen liittyen selkeästi keskiöön. Myös haastattelut tukivat kyselyn itsenäisyyden ja vaikuttamismahdollisuuksien kokemisen yhteyttä työmotivaatioon, sillä rajavartijoiden käsityksien mukaan itsenäisen työskentelyn mahdollistuminen motivoi suuresti heidän nykyistä työskentelyään. Päätöksentekoon ja tätä kautta työtapoihin vaikuttamisella, miten esimerkiksi partiokäskeyn käsketyt tehtävät partion kesken saatiin suorittaa, nähtiin myös haastattelujen perusteella olevan selkeitä positiivisia yhteyksiä työmotivaation rakentumiseen. Rajavartijat ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn, sillä organisaatiokulttuuri on mahdollistanut hyvin pitkälti itsenäisen työskentelyn. Liiallisella kontrolloinnilla nähtiin olevan vastaavasti työmotivaatiota heikentävä vaikutus.

... Annettaan ne tehtävät mitkä pittää hoitaa ja sitten se toteutus on sitten jokaisen partion päätettävissä, että miten se toteutetaan niin kyllähän se motivoi, motivoi ja on semmonen tietty vapaudentuntu siinä työssä, että pystyt sen sumplimaan ja suunnittelemaan ihan sitten aina partiokohtaisesti... Huonontaa motivaatiota varmasti jos hyvin paljon on kontrollii tuommosiin hommiin. (Henkilö 10)

Kyllä se on vaikuttava tekijä, jos saa itsenäisesti tehdä. Se on erittäin vaikuttava tekijä, jos saa eikä sitä niin sanotusti seurata eikä tarkkailla liikkaa, ainahan pittää myöskin vähän tarkkailla esimiestenki, mut se itsenäinen työskentely on motivoiva, hyvä positiivinen motivaatiotekijä. (Henkilö 2)

Keskisen (2005, 83) mukaan esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde on vahvasti yhteydessä positiiviseen työmotivaatioon. Itsenäinen työskentelymahdollisuus nähtiinkin rajavartijoiden käsitysten mukaan esimiesten osoittamana luottamuksena heitä kohtaan, jolla oli suoria, positiivisia yhteyksiä työmotivaatioon. Luottamuksen osoittamisen nähtiin ilmenevän vastuullisten tehtävien antamiseen liittyvänä tekijänä, mikä vaikutti rajavartijoiden käsityksien mukaan työmotivaatioon positiivisesti. Vastuullisten tehtävien nähtiin liittyvän läheisesti myös mielekkääseen työhön. Itsenäisen työn mahdollistuminen koettiin siis paitsi luottamuksen osoituksena, niin myös esimiehen osoittamana vastuullisuutena. Henkilöstön näkemysten mukaan heitä kohtaan osoitetulla vastuullisuudella työtehtävien suorittamiseen liittyen oli selkeä yhteys positiivisen työmotivaation rakentumiseen.

”... Esimerkiks rajatarkastus, vastataan siitä että siellä ei oo luvattomia rajanylittäjiä, että siihen luotetaan ja sitten mitä kirjataan ylös ni se on sitten tehty ja muutkin tehtävät sitten, että kyllä se vastuullisuus antaa motivaatioo.” (Henkilö 2)

”Hmm.. Katsoo nykyisiä työtehtäviä mitä ne on ja omat kyvyt, niin tietotaitotaso on riittävä. Tällä hetkellä se motivoi... Ja onnistumisen tunteet sitten niin sehän motivoi jos on suoriutunut siitä tehtävästä.” (Henkilö 2)

Viimeisimpänä oleva henkilön 2 kommentti edustaa onnistumisten elämyksien ja pätevyyden tunteiden yhteyttä motivaatioon. Itsemääräämisteorian mukaan yksilön pätevyyden tunteita tyydytetään muun muassa tarjoamalla hänelle riittävän haasteellisia tehtäviä ja tavoitteita (Weinstein & Ryan 2011, 12; Schunk & Zimmerman 2006, 360). Työtehtävät eivät saa olla kuitenkaan liian haastavia, sillä yksilön pätevyyden ja pystyvyyden tunteet tulevat monesti esille onnistumisten kautta (Ryan 2013, 1). Mikäli ihminen voi kokea olevansa hyvä työssään ja pystyvänsä kontrolloimaan työnsä lopputuloksia, sitä motivoituneempi hän on toimintaan (Liukkonen ym. 2002, 115–116). Rajavartijoiden käsitykset työn haastavuudesta, omasta tie-

dollisesta ja taidollisesta osaamisesta sekä onnistumisen elämyksistä tukivat itsemääräämisteorian pätevyyden osa-aluetta. Henkilöstö koki oman tietotaitotason ja tehtävän vaativuuden yhteydet työmotivaatioon läheisesti vaikuttavina tekijöinä. Mikäli tehtävän vaativuus ja haasteellisuus koettiin sopivana omaan osaamistasoon nähden, koettiin tämä poikkeuksetta motivoivana tekijänä, sillä tätä kautta henkilö kykeni saavuttamaan onnistumisen elämyksiä työssään. Onnistumisten elämysten kautta työntekijän motivaatio kasvoi, sillä hän koki olevansa hyvä ja pätevä työssään. Onnistumisen elämykset ja tätä kautta pätevyyden tunteiden kokemisella nähtiin olevan siis selkeitä positiivisia vaikutuksia rajavartijoiden työssä motivoitumiseen. Mikäli työtehtävän vaativuus koettiin kuitenkin liian haastavaksi omaan ammattitaitoon nähden, vaikutti tämä työmotivaatioon negatiivisella tavalla, kuten seuraavasta lainauksesta voidaan havaita:

... Tuo ylikulukupaikka on siinä ihan oma maailmansa et siellä pitäis olla melekein jatkuvasti kiinni. Säädökset muuttuu silläkin puolella ja venäjän kieltä pitäis osata paljon, paljon enemmän. Et vaikka osovvaa kysymyksiä kyssyy et montako päivää oot Suomessa ni se vastaa yhestä kolomeen niin sen ymmärtää, mut sitten jos ne alakaa puhumaan kuukausia ja päivämäärään minne asti ovat niin sitten alakaa mennä korkeelta ja kovaa, niin kyllä se laskee sitä motivaatioo... Totta kai se pienenä vaihteluna mennee... Mutta kyllä se vähän motivaatioo söi. Ja se mikä vei, enemmän söi sitä motivaatioo niin se kielitaidon puute ja sitten sen ammattitaidon puute, että totta kai työ tekijäänsä neuvoa mutta paljon pittää tietää asiaa nykyään ylikulukupaikalla. (Henkilö 7)

Tilanteessa, jossa yksilön tietotaitotaso ei ollut tasapainossa tehtävän vaativuuden kanssa ja tehtävä koettiin omaan osaamistasoon liian haastavana, vaikutti tämä motivaatioon heikentävällä tavalla. Yllä oleva lainaus kuvastaa hyvin henkilöstön mielipidettä viereiseen työyksikköön, Niiralan rajatarkastusasemalle toteutettavista lyhyistä komennuksista. Komennukset sinällään koettiin kokonaisuutena vaihtelevuuden ja normaalin kaavan rikkomisen kautta työmotivaatiota vahventavana tekijänä, mutta juuri ammattitaidon puute ja epävarmuus työntekijälle hiukan oudossa tehtäväkentässä eivät motivoineet työntekijää. Tällöin henkilöstö ei tuntenut olevansa hyvä ja riittävän ammattitaitoinen työssään, jolloin pätevyyden tunteiden kokeminen ei ollut mahdollista. Edellä käydyn teorialiedon ja suorien haastattelulainauksien edustaessa valtavirtaa henkilöstön näkemyksistä voidaan todeta, että pätevyyden tunteiden kokeminen ja yhteydet työmotivaatioon olivat suorasti yhteydessä toisiinsa. Myös kyselyaineisto tuki haastatteluissa tehtyjä havaintoja työn haastavuuden ja oman ammattitaidollisen osaamisen välisen suhteen tasapainon vaikutuksista työmotivaatioon. Kysyttäessä millainen vastuun määrä motivoisi työntekijää parhaiten, oli vastauksista selkeästi havaittavissa omaan koulutukseen ja taitotasoon sidotun vastuun motivoivan parhaiten työntekijöitä. Tällöin henki-

löiden onnistumisen ja tätä kautta pätevyyden tunteiden kokeminen nähtiin tärkeänä, positiivisesti motivaatioon vaikuttavana tekijänä.

5.1.2 Työn mielekkyys ja vaihtelevuus

Työn mielekkyuden on nähty liittyvän läheisesti työmotivaatioon (Järvinen 2002, 98). Decin ja Ryanin (2000b, 56) mukaan sisäinen motivaatio syntyy tekemisen ilosta ja työtehtävien tekemisen nauttimisesta, joiden kautta työntekijä voi kokea mielihyvää. Kinnusen ja Saarikosken (2005, 102) mielestä tämä vaatii sen, että työntekijä saa tehdä sellaisia työtehtäviä, jotka häntä oikeasti kiinnostavat. Moni työntekijä on valmis tekemään työtään jopa pienemmälläkin palkalla, mikäli työnsä voi kokea mielekkääksi ja merkitykselliseksi (Aaltonen & Lindroos 2012, 21). SAK:n luottamushenkilöpaneelin (marraskuu 2011) tutkimusraportissa todettiin, että mielekäs työ nähdään tärkeimpänä asiana, mikäli työelämässä pitäisi jatkaa vielä 63 ikävuoden jälkeenkin (Aaltonen & Lindroos 2012, 32). Myös rajavartijoiden käsitykset työn mielekkyuden ja työmotivaation yhteyksistä tukevat tätä tutkimustietoa, sillä näiden tekijöiden nähtiin kävelevän tiiviisti käsi kädessä. Kyselyn lopussa oleva numeerinen arviointi kyselyssä esiintyneistä ja käsitellyistä teemoista kertoi mielekkään työn tärkeydestä henkilöstölle, sillä sen yhteydet työmotivaation rakentumiseen liittyen nähtiin toiseksi tärkeimpänä tekijänä (6,5) 14 eri teemasta. Myös haastattelut tukivat kyselyn tuloksia, sillä rajavartijoiden käsityksistä omaan motivoitumiseen liittyen työn mielekkyys nostettiin selkeästi esille:

”Kyllä, kyl se tavallaan siitä työn mielekkyystä ja siitähän se tulee sitten se motivaatiokin... Kyl mie ehkä näkisin jonkun tuommosen työn mielekkyuden niin tärkeempänä, jollain tavalla jopa tärkeempänä kun esimerkiks palkkauksen...” (Henkilö 6)

Mielekäs työ liitettiin siis läheisesti työmotivaatioon liittyväksi tekijäksi. Millainen työ sitten koettiin mielekkääksi? Kuten luvun alussa mainittiin, työntekijän aito kiinnostus ja tekemisen ilo työtehtävää kohtaan kertovat työn olevan tekijälleen mielekästä ja lähellä jopa sisäistä motivoitumista. Rajavartijoilta kysyttäessä heidän käsityksiään mielekkään työn ominaisuuksista nousivat HARVA-hankkeen myötä tulleet ensivastetehtävät tärkeiksi ja motivoiviksi työtehtäviksi. Myös päivittäisen kaavan rikkomisella ja työn vaihtelevuudella oli merkittävä vaikutus motivaation rakentumiseen, sillä liian yksitoikkoiset ja samanlaiset työtehtävät koettiin rasittavina ja puuduttavina, työmotivaatiota heikentävinä asioina. Mielekkään työn kokemukseen liitettiin vahvana tekijänä päivittäisen kaavan rikkominen sekä monipuoliset työtehtävät, joissa työn sisällössä tapahtui vaihtelua. Rajatyöt, rajan tarkastus kävellen tai hiihtäen, työpar-

tiot, aluevalvontatehtävät maalla ja vesillä sekä ensivastetehtävät ja yhteispartiointi muiden viranomaisien kanssa koettiin mielekkäänä, sillä tällöin työn sisältö vaihteli huomattavan paljon. Mielekkääseen työhön liitetäänkin usein sellaisia tekijöitä, kuten monipuolisuus ja vaihtelevuus sekä työn vastaaminen omia mielenkiinnon kohteita; näiden tekijöiden mahdollistuessa työntekijän motivaatiotausta rakentuu vahvaksi (Juuti & Vuorela 2006, 67–70). Työn monipuolisuuden, toisin sanoen työn vaihtelevuuden on nähty toimivan työn sisältöön liittyvänä ominaisuutena, joka liitetään monesti sisäiseen palkitsevuuteen ja motivointiin (Deci & Ryan 1985, 32–34). Henkilöstön näkemyksistä oli nähtävissä työn vaihtelevuuden ja työssä koetun mielekkyyden tiivis yhteys ja näiden positiiviset vaikutukset työmotivaation rakentumiseen:

... Itse oon päässyt yt-partioon poliisin kanssa, se luopi mielekkyyttä... Totta kai nuo pelastustehtävät luo sitä mielekkyyttä ja vaihtelevuutta työhön... Positiivisessa mielessä se vaikuttaa, tuo mielekkyyttä esimerkiksi kun tulet valmiuspartioon... Että jos sattuu, oli se sit poliisin, pelastuksen tai jonkun muun tehtävä niin totta kai luopi mielekkyyttä ja sitten tuossa työn vaihtelevuuteen kun on nimenomaan tuut yöpartioon ja päiväpartioo sun muuta niin se rikkoo sitä päivittäistä kaavaa. Kyllä se luopi mielekkyyttä... Pääsee vähän ihmisiä auttamaan ja ihmisten kanssa tekemisiin. (Henkilö 7)

Yllä olevasta lainauksesta on siis selkeästi havaittavissa, että ensivastetehtävät toivat työhön mielekkyyttä ja motivaatiota juuri siinä koetun vaihtelevuuden kautta. Kommentista on myös nähtävissä tehdyn työn merkityksen ja tärkeyden kokeminen. Rajavartijat kokivatkin ensivastetehtäviin läheisesti liittyvinä, motivoivina tekijöinä ihmisten auttamisen ja työn tekemisen kansalaisten keskuudessa. Henkilöstön käsityksistä oli tulkittavissa, että oman työn merkityksellisyys ja tehdyn työn kokeminen tärkeäksi toimivat motivaatiota positiivisesti rakentavina tekijöinä. Työntekijää sisäisesti palkitsevana, yhtenä tärkeänä elementtinä onkin nähty juuri tehtävän merkityksellisyys työntekijälle itselleen (Thomas 2009, 49). Työn täytyy olla merkityksellistä tekijälle itselleen; työn tekee merkittäväksi se, miten työntekijä näkee työn tuottavan arvoa jollekin, jolla on väliä työntekijälle itselleen (Amabile & Kramer 2012, 102–103). Työntekijän motivaation ja työssä koetun ilon on todettu paranevan lähes poikkeuksetta, mikäli työntekijä voi kokea antamansa työpanoksensa merkitykselliseksi ja arvostetuksi (Aarnikoivu 2010, 32–33). Rajavartijoiden käsityksien mukaan ensivastetehtävien kautta toteutettava kansalaisten konkreettinen auttaminen sai tuntumaan työn tekemisen mielekkäältä, jolloin motivaatio oli korkealla. Työ koettiin tällöin itsessään palkitsevana, jolloin siinä esiintyvät motivoivat ominaisuudet, vaihtelevuus ja työn merkityksen kokeminen tärkeäksi, nähtiin tuottavan mielekkyyden ja tyytyväisyyden tunteita. Tällöin motivaatio kumpusikin siis pääosin sisäsyntyisistä tekijöistä ja työn tekeminen koettiin sisäisesti palkitsevana (ks. esim. Thomas 2009, 13; Ryan & Deci 2000, 70).

Mielekkääseen työhön, työn sisällöllisiin ominaisuuksiin liittyen, nähtiin hyvät liikuntamahdollisuudet. Työpäivän sisältöön useasti kuuluva liikuntamahdollisuus esimerkiksi rajan tarkastukseen liittyen koettiin mielekkäänä ja motivoivana tekijänä. Myös muun fyysisen työn, kuten rajatöiden tekemisen nähtiin motivaatiota positiivisesti rakentavana asiana. Työnantajan tukema jaksoliikuntamahdollisuus koettiin toimivana, motivaatioon vaikuttavana osa-alueena työhön liittyvän liikunnan lisänä. Liikunnan onkin todettu ylläpitävän ja kehittävän työntekijän paitsi fyysistä, niin myös sosiaalista ja psyykkistä olotilaa (Juuti & Vuorela 2006, 74–75). Tuettu liikuntatoiminta työajalla voidaan laskea kuuluvan organisaation tarjoamiin taloudellisiin palkkioihin (Viitala 2009, 144–145). Rajavartijat kokivat, että heillä on verrattain hyvät urheilumahdollisuudet suorittaa liikuntaa työn sisällöllisiin ominaisuuksiin liittyen joko kävelen, hiihtäen, kelkkaillen tai muuhun fyysiseen työhön liittyen. Tämä nähtiin mielekkyyttä ja työmotivaatiota parantavana tekijänä:

... Se luo motivaatiota että sie pääset liikkummaan... Totta kai se on tärkeätä, että sie pääset liikkummaan, sie pysyt paljon virkeempänä, mie pysyn paljon virkeempänä kun kävelen vaikka kaheksan kilometriä, niin mie oon paljon virkeempi kun mitä mie olisin istunu autossa sen päivän. Kyllä luopi vireyttä ja motivaatioo siihen, maisema vaihtuu, tuloo liikettä ja ajatukset vaihtuu. Ja se että tiällä on hyvä mahdollisuus piästä aina liikkummaan ja sitten tuo viikkoliikunta tai kuukausiliikunta, niin tuo on ollu hyvä juttu... Se on tosi hieno homma että sie pääset työajalle tekemään ja työnantaja tukee sitä työssä jaksamista, niin kyllä se luo sitä motivaatioo... Liikunnan merkitys on tosi positiivinen juttu ja kyllä se luo mielekkyyttä. (Henkilö 7)

Työvälineiden toimivuus ja nykyaikaisuus motivoivat henkilöstöä työntekoon, mutta yksi selkeä työn mielekkyyteen negatiivisesti vaikuttava asia nousi esille lähes jokaisesta haastattelusta. Tämä oli partioautoihin liittyvä mobiilitekniikka ja sen toimintavarmuuden heikko taso. Työntekijät kokivat turhauttavana ja motivaatiota laskevana tekijänä partioautojen tietotekniikan toimivuuden epävarmuuden, sillä muun muassa etäkäyttöyhteyden toimivuudessa koettiin olevan huomattavan paljon ongelmia. Järjestelmä nähtiin kuitenkin hyvänä ja erittäin käteväenä silloin kun se toimi. Työn sisältöön vaikuttaakin merkittävässä määrin siinä käytettävät työvälineet sekä niiden tehokkuus ja nykyaikaisuus; vanhanaikaisten ja toimimattomien työvälineiden on osoitettu vähentävän työmotivaatiota nopeasti (Kauhanen 2009, 55; Rope & Kettunen 2012, 101). Mobiilitekniikassa koettiin olevan huomattavan usein ongelmia ja tällä olikin työssä koettuun mielekkyyteen ja motivaatioon negatiivisia vaikutuksia:

... Nuo niin kun syö motivaatiota just nuo mobiililaitteet, että jos se eilispäivänä toimi tuo poke [poliisin kenttäjohtojärjestelmä] tai joku etäyhteys niin seuraavana päivänä ne ei toimi. Sitten pitäis olla jossain tehtävässä niin kun evyvastuussa [ensivastetoimintavastuussa], jännität sitä että esimerkiksi kun tulloo hälytys niin osataanks myö mäännä sinne... (Henkilö 8)

... Poke tulloo päällimmäisenä mieleen, että jos on joku tilanne ja joutuu varsinkin johtamaan sitä tilannetta, niin sehän on kyllä kullanarvonen rakkine... Mutta sitten just mitä nyt aika paljon niitten kanssa on ollu tuota ongelmaa, niin kyllähän se sitten syö sitä motivaatiota, kun sie työnnät sen kortin sinne kolomatta neljättä kertaa ja ei konneet aukee tai joku yhteys ei toimi, niin se sitten tuntuu että sama jättää var tiolle koko kommootti, että kun ei homma toimi. (Henkilö 10)

5.1.3 Työstä saatu palaute ja tunnustus

Esimiehen antaman palautteen yhteyttä alaisen työsuoritukseen, työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen on tutkittu paljon ja lukuisat tutkimukset sekä nykyaikaiset uskomukset ovat osoittaneet, että esimies kykenee vaikuttamaan alaisen työmotivaation rakentumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti annetun palautteen ja tunnustuksen avulla. (Berlin 2008, 15; ks. myös Rope & Kettunen 2012, 107.) Vuoden 2010 henkilöstöbarometritutkimuksen perusteella työntekijät kaipaavat selkeästi lisää palautetta esimiehiltään (Kauhanen & Viitala 2011, 213; ks. myös Kupias ym. 2011, 9). Palautteen vähyys näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Kyselyssä kysyttäessä millainen ja miten usein annettu palaute motivoisi työntekijää parhaiten, oli vastauksista nähtävissä selkeästi, että kun palautetta ylipäättään tulisi, niin jo tämä motivoisi henkilöstöä. Myös haastattelut tukivat kyselyn tuloksia, sillä rajavartioiden kokemuksista työyksikön esimiesten antamaan palautteeseen liittyen oli selvästi havaittavissa, että palautteen merkitys oman työmotivaation rakentumiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin tärkeänä asiana. Kuitenkin, palautetta koettiin saavan työyksikön esimiehiltä valitettavan harvoin. Tärkeimpänä palautteen motivoivaan vaikutukseen liittyen palautetta haluttaisiinkin saada nykyistä enemmän. Henkilöstön näkemysten mukaan palautetta on tullut aikaisemmin enemmän, mutta Rajavartiolaitoksen strategian 2022 (2012, 7) tahtotilan mukaan rajojen valvonnan puolelta on vähennetty ja tullaan jatkossakin vähentämään henkilöstöresursseja sopeuttamistoimien myötä. Esimiehiä on vähennetty myös Tohmajärven rajavartioasemalta, jolloin johtajien vähenemisen myötä esimiesten ja alaisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt. Seuraava haastateltavan henkilön lainaus kuvaa kattavasti lähes koko henkilöstön mielipiteitä palautteen ja motivaation yhteyksistä vallitsevaan tilanteeseen:

... Miun mielestä se ois hyvä, että palautetta tulis, se on sama oikeestaan minkälaista palautetta tulloo, negatiivista tai positiivista, kuhan jossain vaiheessa tulis jottain palautetta... Minusta ainakin sillä olis positiivinen merkitys [motivaatioon] mitä palautetta tulee... Kun johtajien määrää on vähennetty ja heilläkin on tehtävät lisääntynyt ja käytännössä hyö ei partiossa käy yhtä aikaa, niin tosi hankalaa saaha palautetta... Se on taas heikentynyt tämä tilanne tällä hetkellä, että palautteen määrä on vähentynyt radikaalisti sekä kanssakäyminen johtajien kanssa ylipäättäsä. Toivosin, että enempi tulis mitä tällä hetkellä. (Henkilö 3)

Henkilöstön näkemysten mukaan esimiehen antaman palautteen avulla työntekijät haluaisivat tietää nykyistä paremmin, mitä heidän odotetaan tekevän. Tämä parantaisi myös henkilöstön omaa tietämystä siitä, tekevätkö he työnsä oikein. Palautteen määrää lisäämällä työntekijät kokivat, että he kykenisivät tiedostamaan tätä kautta paremmin, suoriutuvatko he työstään hyvin ja ammattitaitoisesti; toisin sanoen tätä kautta työntekijä pystyisi kokemaan olevansa työssään mahdollisesti hyvä ja pätevä:

... Miusta se [palaute ja tunnustus] on oikeestaan niin kun tärkein palkinto työpaikan sisällä... Sehän niin kun tietää, että silloin on tehny oikeen ja motivoipi tekemään samalla tavalla, kun siitä saapi sen, ei tarvii kun joku sanoo että kiitoksia jostain työhommasta kun teit sen hänen puolestaan tai sitten jostain muusta, niin kyllä se totta kai vaikuttaa että siinä on huomioitu työpanos... Ja se on jotakin ehkä auttanu muissa tehtävissä ni sehän on oikeestaan erittäin tärkeä asia... Sillä palautteella saahaan sitten tämmöistä niin kun vartion toimintalinjaa yhtenäistettyy että kun tietäs mitä odotetaan ja mitä tehhään, että tehhäänkö tässä oikeen vai väärin ja mitä ootetaan työntekijöiltä... Että tietäs ees tekköökö oikeen tehtäviä vai onko jotakin parannettavaa, että sillä ois merkitystä... (Henkilö 3)

Itsemääräämisteorian mukaan esimies voikin tukea yksilön pätevyyden tunteita tarjoamalla hänelle muun muassa positiivista ja rakentavaa palautetta (Weinstein & Ryan 2011, 12; Schunk & Zimmerman 2006, 360). Työskentelyn edistymisestä tulisikin antaa yksityiskohdasta palautetta, sillä tällöin yksilö kokee pätevyyden ja pystyvyyden tunteita, jotka motivoivat ihmistä jatkamaan työskentelyä (Ryan 2013, 1). Mikäli esimies ei anna riittävästi palautetta, voi työntekijä tulkita tämän esimiehen piittaamattomuutena omaa työpanosta kohtaan, jolloin sitoutumisen ja työmotivaation taso laskee lähes poikkeuksetta (Järvinen 2002, 113; Kupias ym. 2011, 16). Työntekijät olivat siis edellä mainitun teoreettisen tiedon kanssa samaa mieltä siitä, että lisäämällä palautteen määrää kykenisivät he kokemaan mahdollisia onnistumisen ja pätevyyden tunteita ja tätä kautta heidän motivoituminen mahdollistuisi paremmin. Työntekijät kuitenkin kokivat, että esimiehen antama palaute toimi voimakkaasti työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä silloin, kun sitä heille annettiin.

5.2 Rajavartijan käsityksiä työympäristön ominaisuuksien vaikutuksesta työmotivaatioon

Taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset työympäristön tekijät ovat hyvin olennaisessa roolissa tutkittaessa työntekijän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Ruohotie & Honka 2002, 17). Työympäristön kehittäminen ja parempien työolojen luomisen on todettu olevan järkevä investointikohde organisaatiolla, sillä kaikki menestyvät organisaatiot ovat hyvinvoivia (Juuti &

Vuorela 2006, 145–147). Tässä luvussa perehdytään niihin sekä positiivisiin että negatiivisiin asioihin, millaiset työympäristön ominaisuudet nousivat esille vaikuttaen työntekijän motivoitumiseen hänen päivittäisessä työskentelyssään. Kyseiset, henkilöstön motivaatioon vaikuttavat teemat ovat valittuna kunkin alaluvun otsikoksi.

5.2.1 Työolosuhteet ja työn järjestelyt

Työsuunnittelun on nähty olevan henkilöstön työmotivaatioon läheisesti liittyvä osa-alue. Työaikasuunnittelun on todettu olevan esimiehen yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä keinoista ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota. (Kauhanen 2009, 47–49.) Myös henkilöstön käsityksien mukaan työaikasuunnittelu nähtiin työmotivaatioon läheisesti vaikuttavana tekijänä. Kyselyn lopussa työntekijät arvioivat numeerisesti eri teemojen tärkeyttä ja vaikuttavuutta työmotivaatioon; tässä kohtaa työaikasuunnittelu nähtiin kolmanneksi tärkeimpänä (6,4), omaan motivoitumiseen vaikuttavana tekijänä. Myös haastatteluista tehdyn tulkinnan mukaan työaikasuunnittelu vaikutti erittäin voimakkaasti henkilöstön työmotivaatioon, johon työpisteen henkilöstö koki olevansa tällä hetkellä tyytyväinen. Valtaosa haastateltavista näki, että työaikasuunnittelu on suurin motivaattori heidän työelämäänsä liittyvistä asioista:

Se on meidän asemalla suurin työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Työsuunnittelu on agendalla aina, jos se on huonosti tehty ja ei oo paneuduttu siihen suunnitteluun, niin se kyllä huomataan. Mut nykyään se toimii miun mielestä hyvin ja se motivoi käymään töissä positiivisesti. (Henkilö 2)

No kyllä työsuunnittelu on varmasti se suurin asia mikä siihen motivaatioon vaikuttaa. Et hyvä työsuunnittelu, ni se luo motivaatiota työntekijälle ja sit jos se on huono se työaikasuunnittelu, niin se kyllä syö sitä motivaatioo tehokkaasti. Se on ehkä tärkein motivaatioon vaikuttava tekijä. (Henkilö 4)

Kyselyssä ja haastattelussa kysyttäessä millaisella työaikasuunnittelulla voitaisiin tukea työmotivaation rakentumista mahdollisimman positiivisella tavalla, nousi keskeisimmiksi motivoiviksi tekijöiksi omiin työaikoihin liittyvien toiveiden huomioiminen sekä molemminpuolinen joustavuus. Molemminpuolisella joustavuudella tarkoitettiin sekä työnantajan että työntekijän kykyä joustaa työaikoihin liittyvissä asioissa. Joustavilla työajoilla ja omilla toiveilla henkilöstö koki pystyvänsä yhteen sovittamaan työn ja perhe-elämän, jolla onkin nähty olevan tärkeä vaikutus työntekijän sitouttamiseen. Kun työntekijä huomaa, että hän voi vaikuttaa työaikoihinsa, palkitsee ja motivoi tämä häntä merkittävässä määrin. (Viitala 2009, 88–92.) Työn järjestelyjen joustavalla suunnittelulla onkin todettu olevan suoria, positiivisia yhteyksiä

työmotivaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin (Kauhanen 2009, 47–49; Kandolin & Tuomi-vaara 2013, 72–74). Työterveyslaitoksen tuoreimmista tutkimuksista käy myös ilmi, että työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin parantavat jopa unen laatua ja tätä kautta työssä jaksamista (Salo 2015, viitattu 12.2.2015). Kuten aikaisemmin luvussa 5.1.1. käsiteltiin henkilöstön työtapoihin vaikuttamisen yhteyksistä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, nousee tässä kohtaa esille samainen asia. Työntekijän havaitessa hänen pystyvänsä vaikuttamaan omiin työaikoihin, motivoi tämä henkilöstöä huomattavan paljon heidän kokiessaan voivansa osallistua heitä koskevien asioiden päätöksentekoon:

... Se on hyvä asia, että ne otetaan ne vapaatoiveet huomioon, koska näin lyhyellä siklillä suunnitellaan työt, kolmen viikon periodeilla, niin sillon... Pitää olla varaa ja elastisuutta molemmin puolin, että työnantaja sekä työntekijä, et siinä on pelivaraa sitten aina niitä muutellakin ja toivoo vapaiksi sitten. On suuri motivoiva tekijä kyllä. Ja se on toiminut. (Henkilö 2)

Vaikuttaa tosi paljon [motivoitumiseen] ja on niin kun positiivinen vaikutus ollut koska tää [työsuunnittelu] on meillä hyvin toiminu vuosia... Pystytään vaikuttamaan ja esittämään toiveita ja ne toiveet vielä hirmu hyvin saahaan järjestettyä, että pystyt jos sulla on joku meno, vaikka tietynä päivänä niin sen kohtuu ajoissa kun ilmoitat niin tietää, että ylleensä järjestyy. Se kyllä niin kun motivoi ihan tosi paljon työssä jaksamiseen ja kaikkeen siihen niin tosi iso merkitys, ehkä suurimpia merkityksiä mitä nyt pystyy olemaan niin näkisin kyllä tuon työsuunnittelun... Sitten aina kun on tullu näitä jottain hämmennyksiä esikunnan suunnalta, että on jollain lailla haluttu vähän möyhentää tuota hommaa ja tarjota enemmän kaheksantuntista työpäivää, niin se on taas laskenu työmotivaatiota... Kyllä pystyy motivaation tappamaan ihan täysin porukalta jos halutaan tehdä hankalaks. (Henkilö 10)

Omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin liittyen nähtiin siis tärkeinä, motivaatiota positiivisesti rakentavina tekijöinä. Yllä olevan, henkilön 10 kommentista on myös havaittavissa työpäivien pituuden vaikutuksista työmotivaatioon. Henkilöstö koki sekä kyselyssä että haastattelussa työpäivien pituuden vaikuttavan huomattavan paljon työssä motivoitumiseen. Henkilöstön näkemysten mukaan nykyisellään työpäivien pituuden ollessa 10 tunnin mittaisia, tulisi niiden myös jatkossa pysyä tämän pituisina. Kuitenkin, työpäivien pituudesta on käyty viime aikoina paljon keskustelua ja niitä on haluttu lyhentää, rajavartioston esikunnan toimesta, kahdeksan tuntiseksi. Henkilöstö näki tämän huomattavan negatiivisena asiana, sillä kolmen viikon pituiseen työjaksoon tulisi tällöin noin kaksi työpäivää lisää verrattuna työpäivien nykyiseen lukumäärään. Tätä kautta työhön sidonnaisuuden taso kasvaisikin huomattavan paljon, jolloin muun muassa työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat nousivat esille lisääntyneen kotoa poissaolemisen takia. Työnantajien perhepolitiikka ja työpaikoille rakentuvat käytännöt ovatkin olennaisessa asemassa perhe-elämän ja elämän eri vaiheiden tarpeisiin, jotka ovat työntekijän arkisen jaksamisen kannalta erittäin keskeisessä roolissa (Lammi-

Taskula & Salmi 2009, 46–47). Henkilöstö koki myös, että toimipaikan sijainti aiheuttaa sen, että työpäivän pituuden tulee olla työn luonteen ja erityisesti työpisteen syrjäisen sijainnin mukaan määritelty työntekijällekkin ystävälliseksi pitkien ajomatkojen takia; lähes kaikki haastateltavat henkilöt motivoituivat työpäivän pituuden ollessa noin 10 tunnin mittainen.

Kymmenen viiva kakstoista tuntii, ajattelen sitä et mie saan tässä vapaata kun mie kerralla tulen tänne ja tien työni hyvin, 10–12 tuntii teen muutaman päivän ni sit mulla on taas vappaata ja voin olla perheen kanssa. Ja se mikä taas työmotivaatiota syöpi niin kun esikunnasta tulee kaks kerttaa vuoteen se, että pitäis tehdä lyhkästä päivää, se tuo sitä työhön sidonnaisuutta ja kun työhön sidonnaisuus kasvaa, niin kyllä se motivaatio romuttuu... Pitkät päivät tuo motivaatioo lissää. (Henkilö 7)

... Nää työpisteet on täällä todella syrjässä asutuskeskuksista katsottuna valtakunnan rajalla... [Työpiste] on täällä sivussa kaikesta muusta yhteiskunnasta niin miusta työpäivän pituus pitää olla myös sen mukainen. Et ei täällä voi ajatella et tehtäis 8-tuntista työpäivää partiassa, kun välimatkat on pitkät... Et siinä jos tehhään sitä kasi-tuntista niin mennee suuri aika siihen lähtemiseen ja välineiden keräämiseen ja taas työpäivän päätteeks ni kaluston purkamiseen ja päivän päättämiseen. Se on niin kun semmonen iso asia, että työpäivä sen työn mukaan. Partiotyöhön näillä välimatkoilla niin miun mielestä tuommonen 10-12 tuntinen olis just sopiva... (Henkilö 4)

Työaikasunnitteluun tärkeänä, motivaatioon vaikuttavana tekijänä nähtiin myös erityisesti kesäaikaan liittyvät pitkät aamuvuoroputket. Monta aamuvuoroa peräkkäin koettiin rasittava ja työmotivaatiota heikentävänä tekijänä, sillä kesäaikana aamuvuoron alkaessa kello 06.00 oli herätys pääosalla henkilöstöä heti neljän jälkeen. Kolmen ja erityisesti neljän aamuvuoron tekeminen peräkkäin koettiin huomattavan raskaana ja nähtiin sekä henkisesti sekä fyysisesti kuormittavana tekijänä. On huomattava, että pitkän aamutyövuoron vaikutukset tulivat esille vain kesäaikana, jolloin aamut alkavat kello 06.00 pääosin koiratoiminnan takia. Talviajan kello 07.00 työaikoja ei sen sijaan koettu enää merkittävästi työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Työntekijöiltä kysyttäessä, millä tavalla heidän työmotivaatiotaan voitaisiin parantaa kyseiseen asiaan liittyen, näkivät he työaikojen vaihtelevuuden olevan tähän toimiva ratkaisu, jonka avulla rasittavaa kesäajan työputkea saataisiin kehitettyä paremmaksi. Työputkea rikkomalla, laittamalla esimerkiksi yksi iltavuoro aamuvuorojen väliin, nähtiin tämä jaksamista ja tätä kautta työmotivaatiota parantavana tekijänä:

... Nää kuuen lähöt, niin ne ei motivoi minua. Ainaski et niitä on monta peräkkäin, niin sitä on niin helkkarin väsyksissä sitten että... Se, että jos niitä on neljä kuuen lähtöokin peräkkäin ni kyllä se ei enää neljäntenä aamuna kovin motivoitunu oo kun se on niin väsyny. (Henkilö 8)

... Jos esimerkiks on neljä aamuu, niin ois kaks aamuu, sit iltavuoro ja sit aamuvuoro niin se tavallaan katkassee, et pystyt yhtenä aamuna tavallaan vähän pitempään nukkumaan ja pallautummaan... Pääköppä toimii paljon paremmin kun saap jona-

kin päivänä nukkuu vähän pitempään, ettei se oo se 4.30 neljänä päivänä peräkkäin se herätys. (Henkilö 7)

Aamu-iltavuoroon läheisesti liittyvänä ja työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä henkilöstö näki työntäjän mahdollistamat yhteisasumisjärjestelyt ja niiden toimivuuden. Rajavartijat kokivat, että toistaiseksi ilmaiset yhteisasumisjärjestelyt motivoivat ja auttoivat työssä jaksamista. Vartiolla yöpyminen mahdollisti iltavuoron jälkeisen kotiin sekä aamulla työpaikalle ajamisen pois jäännin, jolloin lepoaikaa tuli lisää ja palautuminen päivän töistä onnistui huomattavan tehokkaasti. Asuntojärjestelyt ja esimerkiksi tähän liittyvät yhteisasumisjärjestelyt toimivatkin työnantajan yhtenä tärkeänä palkitsemisen keinona, jotka voivat kuulua organisaation etuuksiin (Viitala 2009, 152). Rajavartijoiden kokemusten mukaan hiljattain eriytetyt rajavalvontapuolen sekä rajatarkastusaseman omat asuntojärjestelyt ovat toimineet vieläkin paremmin, sillä eri työyksiköiden työrytmien suurehkon eroavaisuuden takia lepo onnistuu nykyisellään huomattavasti aikaisempaa paremmin. Tämäkin asia on vahvistanut omaa jaksamista ja työssä motivoitumista.

Sehän [yhteisasumisjärjestelyt] on hyvä asia ja vaikuttaa motivaatioon totta kai. Ja jaksamiseenkin vaikuttaa, et jos ajattelet et on iltavuoro aamuvuoro, niin sie voit tuonne mennä sen muutaman tunnin leppäämään... Jääpi sitä ajamista poikkeen, niin totta kai se motivaatioon vaikuttaa [positiivisesti], ettei tartte niin paljon ajjaa, tuohon kun jäät nukkumaan niin suat nukkuu sen tunnin pitempään mikä taas on sitä jaksamista etiäpäin. Taas on ite huomannu et jos on oikeen väsyny niin kyllä se motivaatiookin laskee niin töissä kun muutenkin. Ja se, että kun se on ilmanen, niin se on sillä tavalla miusta hyvä kädenojennus työnantajalta, että se antaa tämmösen mahdollisuuden. Et jos se ois maksullista, niin monikaan ei tuohon varmaan jäis ja ajas niitä pitempiä matkoja ja ois väsyneempi ja varmasti motivaatio laskis sitten... (Henkilö 7)

... Mitä nyt on ollu sitä ilta-aamua, niin onhan se tärkeetä että ne on ilmaset ja että ne on [olemassa]... Nythän se on vielä kehittynyt siitä, että sielä on rajavalvonnalle omat rivariasunnnot, taitaa olla kakskin tällä hetkellä, niin nehän on ihan älyttömän hyvät, että ei voi valittaa... Rypilläkin tullaan eri tahissa töistä, niin ei tuu sellasta hälinää. Siellä saapi aika rauhassa sitten olla. Hyvä, että on ja ne on tärkeet, toivottavasti toimii jatkossakin... Eihän monessa työpaikassa ole tällaisia. Ne on sellanen positiivinen plussa. (Henkilö 1)

5.2.1.1 Rajavartiotoiminnan viikkosuunnitelmat

Työn järjestelyihin läheisesti liittyvänä tekijänä toimii rajavartiotoiminnan viikkosuunnitelma, mikä sisältää henkilöstön käytön eri tehtävineen viikon pituiselle ajanjaksolle. Työn vaihtelevuuden vaikutuksia käsiteltiin luvussa 5.1.2. ja kuten täällä todettiin, toimivat mahdollisimman erilaiset työtehtävät ja työpäivien keskinäinen vaihtelu työmotivaatiota positiivisesti ra-

kentävina tekijöinä. Tähän voidaan vaikuttaa oleellisesti muun muassa esimiehen laatimilla viikkosuunnitelmilla. Kuitenkin, viikkosuunnitelmiin liittyen henkilöstö koki, että työpartioiden jatkuvuuteen liittyvä asia pitäisi ottaa nykyistä paremmin huomioon, sillä tämä oli merkittävä motivaatioon vaikuttava tekijä. Työntekijöiden kokemusten mukaan työn jatkuvuuden huomioinnissa työprojektien osalta olisi vielä parannettavaa. Työpartiolla henkilöstö tarkoitti työprojekteja, jotka kestivät kahdesta kolmeen päivään; tällaisia olivat muun muassa erilaiset siltatyöt, pitkosten ja rappusten rakentaminen, poijuprojektit sekä muut pienehköt työprojektit.

No se on tärkeätä omalta kohalta, että mielellään joku kahen kolmen päivän pitkospuuprojektin tekis sitten alusta loppuun, sitten jos sellasen alottaa. Sillon tietää et siellä on työkalut, vehkeet, tietää missä homma mennee ja se on selevää pässinlihaa, miten se homma etenee. Jos sinne sit mennee toisten jäliltä, niin ei tiijä missä on mitään ja mennee kerräillessä vehkeitä ja mietiskellessä aamulla, aikaa kuluu hukkaan sitten. Että se ei motivoi sellanen niin paljoa kun sit sellanen, jonka homman saa viijä loppuun. (Henkilö 2)

... Kannattais ehkä huomioida jo työsuunnittelussa, että siinä joku kaveri ois vaikka edelliseltä päivältä, että pikkusen tietäs sitten mitä on tehty ja mitä on ajateltu tehdä ja mikä siellä on tilanne. Että tiijät jo lähtiessä vähän varautuu ja varata työkaluja ja muita... Et silleesti työmotivaatiota ajatellen kyllä kannattais olla joku linkki, jos ei tehdä sitä projektii sillä tietyllä porukalla loppuun asti. (Henkilö 10)

Näihin varsin pieniin projekteihin haluttaisiin siis enemmän pysyvyyttä, sillä nykyään työporukan koettiin vaihtuvan liian usein. Huomattavalla vaihtuvuudella nähtiin olevan liittymäpintaa ongelmalliseen tiedon kulkuun ja sen välittymiseen, sillä uuden partion mennessä työprojektiin siitä juurikaan mitään tietämättä nähtiin tilanne työmotivaation rakentumisen kannalta haasteellisena. Tätä kautta rajavartijat kokivat työmotivaatiota rakentavana asiana sen, että viikkosuunnitelmissa huomioitaisiin paremmin suunniteltujen työpartioiden jatkuvuuden näkökulma; joko pitämällä sama partiokoostumus koko ajan, mikäli kyseessä on lyhyehkö, kahden tai kolmen päivän työprojekti. Mikäli tämä ei ollut mahdollista, tulisi viikkosuunnitelmissa huomioida työprojektin sujuva jatkuminen ja tiedonkulku pitämällä työpartiossa ainakin yksi henkilö, joka on ollut jo projektissa edellisenä päivänä. Näin ollen työn jatkaminen koettiin huomattavasti mielekkäämpänä ja motivaatio nähtiin tällöin parempana verrattuna tilanteeseen, jossa koko partiokoostumus vaihtui ja työmaalle meni täysin uusi, projektista ja tilanteesta tietämätön partio. Henkilöstön näkemysten mukaan kuitenkin pidemmissä työprojekteissa henkilöstöä tuli vaihdella, jolloin työn vaihtelevuuden vaikutukset työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä nousivat tässäkin kohtaa esille.

5.2.1.2 Sopeuttamistoimien vaikutukset työmotivaatioon

Mahdollisuudet tehdä työ hyvin voivat heikentyä, mikäli työtä tehostetaan; tämän päivän trendinä useilla työpaikoilla onkin ollut pyrkimys työvoiman vähentämiseen sekä kustannuksien pienentämiseen (Järvensivu & Toivanen 2013, 53). Tämä koskee myös Rajavartiolaitosta ja Pohjois-Karjalan rajavartiostoa, sillä henkilöstöresursseja vähennetään rajojen valvonnan puolelta Rajavartiolaitoksen sopeuttamistoimien myötä noin 40 prosenttia Pohjois-Karjalan rajavartiostosta ja tätä pohjoisemmista hallintoyksiköistä vuoteen 2017 mennessä (Rajavartiolaitos 2013, 2). Henkilöstöä on vähennetty myös Tohmajärven rajavartioasemalta ja tämä oli nähtävissä haastatteluissa, sillä resurssien väheneminen koettiin rajavartijoiden käsityksien mukaan työnantajan osoittamana kiinnostuksen vähenemisenä rajojen valvonnan puolella tehtyä työtä kohtaan. Tätä kautta henkilöstö näki työnantajan osoittaman arvostuksen laskeneen heidän tekemäänsä työtä kohtaan, jolla oli negatiivisia vaikutuksia omaan motivoitumiseen liittyen. Kun yksilö kokee, ettei hänen tekemänsä työ ole merkityksellistä eikä sitä arvosteta, heikkenee työssä koettu ilo ja motivaatio (Aarnikoivu 2010, 32–33). Ihminen on myös turvalisuushakuinen yksilö, jolle toimeentulon varmuus ja työpaikan pysyvyyden tunne ovat merkittäviä ja motivoivia tekijöitä (Rope & Kettunen 2012, 33). Henkilöstö kokikin, että myös työpaikan sijaintiin ja tulevaisuuteen liittyvät epävarmuuden tunteet heikensivät heidän motivaatiotaan. Mikäli työntekijä voi kokea työssään olevan riittävästi resursseja, muodostuu hänelle samalla käsitys, että työ on tärkeää ja sitä arvostetaan organisaation puolelta (Amabile & Kramer 2012, 112–113). Myös kontrolloivan työympäristön, kuten esimerkiksi työhön liittyvien uhkien on todettu heikentävän työntekijän motivaatiota (Viitala 2009, 159). Työn arvostuksen alenemisen kokemukset työnantajan puolelta sekä epävarmuuden tunteiden kokeminen työn sijaintiin ja tulevaisuuteen liittyvissä asioissa nähtiin motivoitumiseen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä:

Koen henkilökohtaisesti, että se [tehty työ] on arvokasta, että se motivoi, mutta nykyinen työnantajan linjaus rajavalvontapuolen tärkeydestä on kyllä huomattavasti laskenu. Jos valvontapuolta supistetaan vaikka tästä Värtsilästä ylöspäin 40:llä prosentilla, niin silloin se laskee myös ommaakin motivaatioo koska katsoo, että työnantajaa se ei niin paljon kiinnosta... Kyllä se vaikuttaa juuri sillä tavalla, että eikö enää valvontapuolta arvosteta niin paljon työnantajan puolelta... Että jätetäänkö tää niin kun unhollaan. (Henkilö 2)

Joo, kyllähän se tietysti luopi sellasta epävarmuutta tänne, kun just tätä rajavalvontapuolta on tarkoitus vähentää entisestäänkin vielä, niin sehän luo sellasta epävarmuutta ite kellekkiin, että mikä se työpaikka tulee olemaan. Et sehän sellanen epävarmuus ja on paha jos ei oo tietoo mitä tapahtuu, niin sehän kyllä syö sitä motivaatiota varmasti ihan huomaamattakin. (Henkilö 4)

Henkilöstöresurssien vähenemisen nähtiin vaikuttavan myös työnkuvan yksipuolistumiseen. Rajavartijoiden kokemusten mukaan työyksikön resurssien väheneminen on vaikuttanut siihen, että työnkuva on muuttunut aikaisempaa yksipuolisemmaksi, sillä partiokoostumus on nykyisin pääosin kaksimiehinen. Tällöin koirattoman miehen lisäksi partiossa on ainoastaan koiranohjaaja, jolloin koirattoman miehen työpäivän sisältö rakentui hyvin pitkälti ajoneuvolla aluevalvontatehtävissä toimimisesta. Monet rajavartijat puhuivatkin tällöin kuljettajan roolia. Tämän nähtiin aiheuttavan erityisesti sulan maan aikana sen, että koirattoman miehen työnkuva muodostui pitkälti ajoneuvon kuljettamisesta, sillä vähentyneiden henkilöstöresurssien myötä kolmihenkisiin partiioihin ei riittänyt enää miehiä. Työkierron tarkoituksena on saada yksitoikkoiseen työhön vaihtelua, jolloin henkilö tekee saman työpäivän aikana useita erilaisia tehtäviä (Kauhanen 2009, 50). Monipuolisten tehtävien tekeminen työpaikalla on omiaan motivoimaan työntekijää (Rope & Kettunen 2012, 168–169) kun taas työn yksipuolisuuden on nähty olevan yksi työhyvinvointia heikentävä tekijä työolosuhteisiin liittyen (Tilastokeskus 2008, 195–196). Resurssien vähenemisellä nähtiinkin olevan suora yhteys työn yksipuolistumiseen ja osittaiseen työn mielekkyyden häviämiseen; työn yksipuolistumisen vaikutukset työmotivaatioon olivat yksi keskeisin, työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttava tekijä:

... Tällä hetkellä kun on työvoimaa vähennetty niin käytännössä kahden hengen partiota, niin partiokaverina on sitten vaan koiramies... Ja taas sitten autolla ajat kaks viikkoo putkeen ja kuljetat koiramiehiä, niin ei se pitemmän päälle oo mitään mukavaa, kun ne samat työt tehään monneen kertaan... Se on se vaihtelevuus on ihan oookoo, sinänsä kun on sopivasti eri työtehtäviä niin sitä jaksaa motivoituu siihen että jos sitä tietää et se päivä on tehty ja ehkä huomana on jotain uutta tekemistä ja pysyy sillä tavalla ajattelemaan... Välillä tietysti kesällä vois olla sillä tavalla, että pysytys vaikuttamaan enempi mut nyt se on taas se tilanne, että henkilöstöä vähennetään ja partiossa on kaks miestä, niin toisen on pakko ajaa autoo, käytännössä, jos ei sitten saa toista partioo heittämään autoo johonkin toiseen paikkaan. Ja se työnkuva yksipuolistuu kun siinä pelkästään autossa istutaan... (Henkilö 3)

... Meilläkkiin on porukka pienentynyt niin tälleen koirattomana miehenä kyllä aika usein lohkevaa se kuljettajan rooli. Et varsinkin jos on ussempana päivänä peräkkäin kaksimiehinen partio ja sitten jos joutuu neljä viis päivee autossa istummaan, niin ei se sitten mielekästä oo... (Henkilö 7)

Sopeuttamistoimien vaikutukset näkyivät myös palkkaukseen liittyvissä asioissa. Henkilöstö koki palkan vasta yhdeksänneksi tärkeimmäksi (5,8) työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Myös haastattelut tukivat kyselyn tuloksia, sillä niiden perusteella palkalla ei nähty olevan huomattavan merkittävää motivoivaa vaikutusta. Kuitenkin, yksi palkkaan liittyvä tekijä nousi selkeästi esille ja tämä oli kehityskeskustelut:

... Menet tähän kehityskeskusteluun ja sielä keskustellaan ja suurin piirtein on tiijossa, että ne pisteet on jaettu ja esimieskin sannaoo... Että ihan oikeen oot nämä asiat perustellut, että periaatteessa vois nostaa mutta ei voi nostaa, kun on pisteet tavallaan ja rahhaa mikä on jälellä, niin eihän sellanen motivoi oikeesti... Se on niin huono järjestelmä, että ei se anna oikein mittään. Muistan nytkiin suoritusosassa keskusteltiin, mietin vielä ne perustelut oikeen tarkkaan niin esimies siinä anto sen toisen pisteen, noushan se siinäkin mutta sitten rupes ihan siltä istumalta miettimään sitä, että ihan turhaan antaa sitä toista pistettä, että kun se ei mene tuolla esikunnassa läpi... (Henkilö 1)

... Tällä hetkellä se on, että kehityskeskusteluun kun menet ja sanot mitä oot tehny tai et, miun oma työpanos on sitä ja sitä, mutta kun sanotaan että ei pysty nostamaan ja katotaan sitten seuraavana vuonna ja vaikka miten yrittää kysyy perusteita konkreettisesti, että mitä pitäis tehdä toisella tavalla että sais sen palakan nousemaan, niin kukkaan ei pysty sanomaan sitä yks yhtteen. Sanotaan vaan, että kun ei pysty nostamaan niin ei pysty nostamaan. Eli tällä hetkellä, sanottaanko että palakkaus on ihan sama teet sitten työtehtäväs miten tahaan, et ihan sama mikä se työtaso sitten on, kun ei oo minkäänäköstä vaatimusta. (Henkilö 3)

Rajavartijat näkivät siis sopeuttamistoimien ja kehityskeskustelujen yhteyden työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavana tekijänä, sillä työnantajalla on nykyään lähes nollatoleranssi-linja henkilöstön suoritusosien ja tätä kautta palkan nousun suhteen. Vuoden 2011 barometritutkimuksen aineisto osoitti selkeästi sen, että palkan oikeudenmukaisuudella on huomattavan tärkeä motivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä, mikäli se on kunnossa. Oikeudenmukaisuuden on nähty korostuvan huomattavan paljon juuri palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa. (Kauhanen & Viitala 2011, 210.) Kyseinen oikeudenmukaisuuden näkökulma korostui myös henkilöstön näkemyksistä, sillä moni työntekijä koki, että olisi ansainnut hyvän ja laadukkaan työnteon ansiosta henkilökohtaisessa suoritusosassa pisteiden nousun. Kuitenkin, vaikka työntekijän perustelut olivat olleet hyvät ja riittävät, ei suoritusosia voitu nostaa. Tämä koettiin epäoikeudenmukaisena asiana ja kehityskeskustelujen merkitystä vähentävänä tekijänä. Huolestuttavaa oli paitsi kehityskeskustelujen, niin eritoten omaan, tehtyyn työhön liittyvän työn tason laadun merkityksen väheneminen, sillä hyvin tehdyllä työllä ei nähty olevan enää merkitystä, koska sen huomioiminen kehityskeskusteluissa koettiin erittäin haastavaksi. Tätä kautta epäoikeudenmukaisuuden tunteiden kokeminen kehityskeskusteluissa palkkaukseen liittyen vaikutti työmotivaation rakentumiseen osin negatiivisella tavalla.

5.2.2 Työilmapiiri ja yhteenkuuluvuus

Itsemääräämisteoriaan kuuluvan yhden psykologisen perustarpeen, yhteenkuuluvuuden tunteiden kokeminen nousee keskiöön puhuttaessa työpaikan ilmapiiristä (Deci 2013, 2–3). Yh-

teenkuuluvuuden tunteissa yksilö kokee kuuluvansa työyhteisöön läheisesti, jolloin hänellä on voimakas sosiaalinen yhteys toisiin työntekijöihin (Weinstein & Ryan 2011, 5). Ihminen kun on yhteenkuuluvuuden tarpeen omaava laumaeläin, joka tarvitsee yhteisöllisyyttä; tällöin työyhteisö ja siihen kuuluminen on ihmiselle merkittävää yksilön itsensä kannalta (Rope & Kettunen 2012, 33; Luukkala 2011, 22–24). Sosiaalisten yhteenkuuluvuuden tunteiden, toisin sanoen työpaikalla vallitsevan ilmapiirin vaikutuksien on nähty erittäin läheisesti liittyvän tekijänä yksilön työmotivaation rakentumiseen liittyen (Kupias ym. 2011, 174; Amabile & Kramer 2012, 42–44). Myös rajavartijoiden käsitykset tukivat edellä esitettyä teoriatietoa, sillä heidän mukaan ilmapiirin vaikutukset työmotivaatioon olivat kyselyn numeerisen osion perusteella kaikista vaikuttavin tekijä (6,6). Kyselyn mukaan rajavartijoita mahdollisimman motivoiva työilmapiiri olisi tasapuolinen, oikeudenmukainen, kannustava, rehti sekä keskustelevalle. Seuraavat haastatteluista otetut lainaukset tukevat työilmapiirin merkittävää vaikutusta motivaation rakentumiseen liittyen:

Varmaan työilmapiiri niin kun työsuunnittelun jälkeen niin... Aika vaikuttavimpia tekijöitä, että motivaatio on hyvä jos on hyvä työilmapiiri. Kaikkien on hyvä olla ja tulla töihin, jos työilmapiiri on hyvä ja se on hyvä meillä Tohmajärvellä... Kyllä mie koen ihan aidosti kuuluvani ja tokihan se vaikuttaa työmotivaatioon jos ei oo kuuluvinaan niin sitten se ei tunnu niin hyvältä. Että kyllä se motivoi jos oot työyhteisön kans niin sanotusti sammaa porukkaa. (Henkilö 2)

Totta kai vaikuttaa työmotivaatioon, että kuuluu tähän porukkaan. Itse tykkään niin kun sanoin et tehään partiona, tehään yhdessä [epäselviä sanoja] niin se on tärkeää et kuuluu siihen porukkaan... Ja se yhteenkuuluvuus, että tehään kimppana niin totta kai se lisää työmotivaatioon että kuuluu tähän työporukkaan, saapi sitä porukan arvostusta ja huomioo ja pystyy vaikuttamaan asioihin. (Henkilö 7)

Teemahaastattelut tukivat kyselyn tuloksia, sillä työpisteellä vallitseva nykyinen ilmapiiri koettiin hyvänä ja motivaatioon erittäin merkittävästi vaikuttavana osa-alueena. Työntekijät olivat selkeästi sitä mieltä, että yhteenkuuluvuuden tunteet motivoivat heidän työskentelyään huomattavalla tavalla. Myös työyhteisössä hyväksytyksi tuleminen ja muiden osoittaman arvostuksen kokeminen nähtiin tärkeinä asioina. Yhdessä tekemisen meininki esimerkiksi partiokokoonpanossa ja se, että henkilöt kokivat kuuluvansa aidosti työporukkaan, nähtiin voimakkaasti positiivista motivaatiota rakentavina tekijöinä. Syrjäisellä alueella toimivan pienehkön rajavartioston työilmapiirillä oli voimakkaita yhteyksiä työmotivaatioon, sillä työporukkaan aidosti kuulumisen ja muiden työntekijöiden osoittama hyväksyntä itseä kohtaan koettiin vahvoina motivoivina tekijöinä. Myös esimiehen roolin nähtiin olevan korostuneessa asemassa työilmapiirin luomiseen liittyen:

” Iso tekijä esimiehillä työilmapiirin vaikuttamiseen onko se hyvä vai huono. Se on paljon esimiehistä kiinni, myös. Luo motivaatioo.” (Henkilö 2)

... Se kuka johtaa orkesterii et jos se vaan tuolla omassa toimistossa istuu eikä mu-rahtelis mittään eikä kävis miesten kanssa tuolla kahvipöyvässä istumassa niin ei se ois mukavvaa. Miusta sillon koen sillä tavalla että sillon johtaja arvostaa miehiä kun se pystyy laskeutummaan tavallaan miehistön tasolle, johtaa edestä omalla esimerkillään ja sitten pystyy miesten kanssa olemaan... Että on miesten kanssa tuolla tekemisissä ja käypi välillä rupattelemassa ihan niitä näitä niin totta kai se luopi sitä hyvää työilmapiiriä. Ei sen välttämättä tarvii olla mittään sen kummallisempaa asioo, et kuhan vaan sanan vaihtaa ja vähän kuulumisia, et mitä kuuluu tai tämmöstä... Vaikuttaa työilmapiiriin ja työmotivaatioon ja siihen yhteishenkeen ja yhteenkuuluvuuteen. (Henkilö 7)

Kuten yllä olevista haastatteluotteista voidaan havaita, mielletään työyksikön esimiehen rooli työilmapiirin luomisessa todella tärkeäksi. Tutkimustiedon mukaan esimiehen roolilla onkin nähty olevan merkittävä vaikutus työilmapiirin rakentumiseen, sillä juuri johtamisen vaikutusvoima on suoraan yhteydessä organisaation ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin (Juuti & Vuorela 2006, 18; Seeck 2008, 331). Amabilen ja Kramerin (2012, 116–117) mukaan organisaation ilmapiiri luodaankin melko pitkälti esimiesten päivittäisillä sanoilla ja teoilla; tällöin varsin pienet asiat, kuten miten menee -keskustelut vaikuttavat merkittävästi ilmapiirin rakentumiseen (Rope & Kettunen 2012, 215). Mikäli esimies ei taas näy eikä kuulu riittävästi työyhteisössään, seuraa tästä monesti pahoinvointia ja tehottomuutta (Aarnikoivu 2010, 29).

Empirian havainnot tukivat selvästi teoriaa, sillä rajavartijat kokivat juuri esimiehen roolin erittäin tärkeänä työyhteisön me-hengen ja työilmapiirin luomisessa. Päivittäisen keskusteluyhteyden ylläpitäminen ja kahvipöytäkeskustelujen vaikutukset työilmapiiriin olivat merkittävät. Tällöin työntekijät kokivat, että esimies on samalla tasolla heidän kanssaan, hänen ikään kuin laskeutuessa keskustelemaan niitä näitä alaistensa kanssa. Keskustelujen ei tarvinnut välttämättä liittyä edes työasioihin, vaan ylipäänsä keskustelemalla työyhteisön keskuudessa rajavartioaseman esimiesten nähtiin vaikuttavan hyvän työilmapiirin ja tätä kautta työmotivaation muodostumiseen merkittävässä määrin. Tällöin esimiestasan nähtiin osoittavan kiinnostusta alaisten mielipiteitä ja kokemuksia kohtaan, mikä on omiaan motivoimaan työntekijää. Esimiehen osoittama kiinnostus alaisten työn tekemisen arjessa onkin todettu olevan tärkeä asia (Aarnikoivu 2010, 36), sillä muun muassa johtajan vuorovaikutteisuuden on nähty ylläpitävän sitoutumisen liekkiä ja tätä kautta henkilöstön työmotivaatiota (Keskinen 2005, 31; Kauppinen ym. 2013, 7). Empiriasta tehtyjen havaintojen, kyselyn sekä haastattelujen, perusteella voidaan selvästi todeta, että rajavartijoiden käsitykset työilmapiirin yhteenkuuluvuuden tunteista tukivat itsemääräämisteoriam. Yhteenkuuluvuuden tunteiden kokeminen näh-

tiin erittäin merkittävänä, motivaatioon vaikuttavana tekijänä; tässä kohtaa myös esimiehen rooli työyhteisön ilmapiirin rakentamisessa nousi korostuneesti esille.

5.2.3 Työyksikön johtaminen; johtamisviestintä

Viestintä korostuu johtamisessa ja se on tärkeä osa työyhteisön toimivuutta ajatellen (Kinnunen ja Saarikoski 2005, 72). Aarnikoivun (2010, 32) mukaan työyhteisön ristiriidat ja henkilöstön motivaatio-ongelmat kumpuavat lähes poikkeuksetta puutteellisen viestinnän tai vuorovaikutuksen tuloksena; väärinkäsityksien estämiseksi on esimiehen ja alaisten käymä vuorovaikutus omiaan vähentämään väärinymmärryksiä. Myös rajavartijoiden käsityksien mukaan johtamisviestinnällisillä asioilla oli vaikutuksia työmotivaatioon liittyen. Vartioaseman esimiestasan viestintään liittyvät asiat nähtiin muutoin toimivina, mutta yksi asia nousi selkeänä kehityskohteena, mikä ei mahdollistanut positiivisen motivaation rakentumista; tämä oli rajatöihin liittyvä tilannetietoisuuden puute:

... Se motivoi, kun tieto kulkee ja tietää, missä projektit menee, niin se on erittäin tärkeätä sen työn kannalta... Tavallaan, että missä alueella on hommat menossa ja mielellään laittaa niitä ylös omalle paperille ja tekee semmosia koontilistoja tavallaan sinne seinille, että missä on rajatyöt menossa... Monesti joutuu sieltä tulkihtemaan sitä raja-aukon kunnostusta... Ois helpompaa kun se kokois se esimies ne sieltä valmiiks sellaseen järjestykseen, niin ei tarviis ite tulkita... Ja sitten ois parempi kun ne tulis partiolappuun ne tehtävät... Ei ois [partiokäskyssä] pelkkä rajatyö, vaan siinä ois tarkkaan merkattu, mikä pätkä esimerkiksi... Että onko hyvä, että nyt se partion johtaja rupeevaa ensimmäisenä aamulla ehtimmään, että missä kohti seinällä on mitäki... (Henkilö 1)

... Silleen vois yksinkertasella kaavalla, että juurikumpujen ruiskutukset, raja-aidan korjaus, aukon raivaus ja tämmöset mihin on merkitty ne, et se on vähän tuossa taululla siellä täällä, jotakin merkintöjä ja vähän silleen et siitä ei ollu kellään se homma ihan selekeessä sapluunassa... Vaikuttaahan se [motivaatioon] silleen, ensinnäkin että sie ylleensä löyvät, voi olla että sie et löyvä sitä tietoo, et tiijä mikä se tilanne on. Kun sie näät sen tehtävän ja sitten katot silleen, että minne alueelle on menossa, niin sie näät selekeesti, et aha, tuota välillä ei oo käyty näköjään, no pistettääs ja käyvään siellä ja tehään... Pitäis ne seurantasysteemit olla selekeet, niin kun ne välillä on ollu ja välillä ei... Että siinä olis joku sellanen selekee, olipahan mikä hyvänsä taulu, tietokone tai paperi, missä tieto on selekeesti nähtävillä ja löydettävissä. (Henkilö 5)

Henkilöstön kokemuksista oli selkeästi havaittavissa, että tilannetietoisuus vaikutti työssä motivoitumiseen. Henkilöstö koki, että rajatöiden etenemiseen liittyvä tilannekuva ja projektien etenemistilanne sekä tämän välittyminen rajavartijoiden tietoisuuteen oli tekijä, mikä ei toiminut täysin työntekijöiden motivaatiota positiivisesti rakentavana tekijänä. Partion johtajana toimiessa haastateltavat kokivat, että aikaa kului runsaasti partioon lähtötilassa olevan

koonnostaulun tulkitsemiseen, sillä rajatyömerkintöjen nähtiin olevan ajoittain hyvinkin epäselviä. Henkilöstö haluaisi nykyistä selvemmän seurantajärjestelmän rajatöiden etenemiseen liittyen, mikä helpottaisi ja selkeyttäisi oman työn tekemistä sekä parantaisi työmotivaatiota epäselvyyksien vähenemisen myötä.

Hiukan yllättävää kyllä, toimi aamupala paitsi henkilökohtaisen jaksamisen, niin myös tilannetietoisuuteen liittyvien tekijöiden kautta työmotivaatioon merkittävästi vaikuttavana tekijänä johtamisviestinnällisiin asioihin liittyen. Aamupalan merkitys nousi työmotivaatioon voimakkaasti liittyvänä tekijänä, sillä oman fyysisen jaksamisen kohenemisen motivoivan voiman lisäksi aamupalalla nähtiin olevan merkittävä vaikutus tilannetietoisuuden ylläpitämiseen.

Kyllä se [aamupala] vaikuttaa ja sehän on sitten taas positiivisesti vaikuttava asia työmotivaatioon. Sillä saadaan paljon turhia liikkeitä pois päivästä, turhaa työtä. Et siinä keskustellaan asiat, tiijetään missä mennään ja ollaan selvillä asioista paljon paremmin. (Henkilö 2)

... Se on tavallaan semmonen päivittäinen priiffaus siinä, just kun yön partio lopettaa siinä ja totta kai monesti mitä on juttuja yöllä ja käyvään läpi ja hyö on tehny heräteitä, on siellä ja täällä jäläkiä, niin tavallaan siinä sitten vaihetetaan ne päivittäiset kuulumiset ja myöskin muitten partioiden kanssa, että kuka mennee minnekin päin ja tavallaan tulloo se päivän tilannekuva niin sen saapi jo rakennettuu siinä aamupalan aikana. Kyl näkisin sen tosi tärkeenä tuonkin työpaikkaruokalan ja just tuon aamupalamahollisuuden... (Henkilö 6)

Henkilöstö näki aamupalan toimivan päivän epävirallisena palaverina, jossa käytiin läpi edellisen yön valmiuspartion havainnot sekä heidän tekemät mahdolliset herätejäljet koiratoimintaan liittyen. Aamupalapöydässä keskusteltiin edellisen päivän ja yön tapahtumien lisäksi myös vallitsevan päivän työvuorossa olevien eri partioiden suuntautumisesta ja tehtävistä sekä partioiden välisestä yhteistoiminnasta. Muiden partioiden kanssa toteutettavan yhteistoiminnan lisäksi rajavartijat keskustelivat oman partion kanssa siitä, kuinka partiokäskeyn annetut tehtävät aiotaan toteuttaa. Henkilöstöruokailun järjestäminen työnantajan toimesta onkin nähty toimivan kannattavana investointina henkilöstön hyvinvointiin, työkykyyn ja -motivaatioon (Viitala 2009, 152). Henkilöstö näki työnantajan mahdollistaman, osittain työajalla nautittavan aamupalamahdollisuuden olevan suorassa yhteydessä omaan jaksamiseen, yhteistoiminnan sujuvuuteen sekä tilannetietoisuuden ylläpitämiseen; näiden yhteydet positiivisen työmotivaation rakentumiseen olivat ilmeiset.

5.2.3.1 Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet

Esimiehen johtamistavalla on ollut selkeitä yhteyksiä henkilöstön työmotivaatioon useissa edellä käsitellyissä teemoissa. Pohdinnassa kootaan kaikista teemoista esimiehen johtamistapaan liittyvät, henkilöstön työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät. Tässä kohtaa ei siis käsitellä esimiehen johtamistapaa, jolla voitaisiin motivoida alaisia mahdollisimman tehokkaasti vaan tarkoituksena on keskittyä esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka työntekijät kokivat omaan motivoitumiseen läheisesti liittyvinä tekijöinä. Esimiehen johtamistapa nähtiin kyselyssä neljänneksi tärkeimpänä (6,1), henkilöstön motivaatioon vaikuttavana osa-alueena.

Rajavartijat olivat tyytyväisiä rajavartioaseman esimiestasoon, sillä johtamistoiminnan vaikutukset henkilöstön työmotivaation rakentumiseen liittyen olivat positiiviset. Tärkeimpinä esimiehen ominaisuuksina työntekijät pitivät rehellisyyttä, tasapuolisuutta, henkilöstön kanssa samalla tasolla olemista sekä johtajan esimerkillisyyttä. Alaisten tasapuolisella kohtelulla muun muassa viikko- ja työaikasuunnitteluun sekä erilaisten henkilöstöryhmien väliseen kohteluun liittyen oli tärkeä vaikutus motivaatioon. Esimiehen ja alaisten välinen normaali keskustelu nähtiin hyvänä asiana ja tässä kohtaa tietyllä tapaa esimies-alaissuhteen unohtaminen koettiin tärkeäksi tekijäksi siten, että johtaja laskeutui keskusteluissa samalle tasolle alaistensa kanssa. Esimiehen oikeudenmukaisella ja vuorovaikutteisella toiminnalla onkin nähty olevan yhteyksiä työntekijän sitoutumisen ja työmotivaation paranemiseen liittyen (Keskinen 2005, 31; Kauppinen ym. 2013, 7). Esimiehen oma innostuneisuus ja myönteinen läsnäolo vaikuttavat alaisten energisyyteen ja työmotivaatioon (Leppänen & Rauhala 2012, 300), jolloin hänen tuleekin työpaikan keulakuvana luoda ja ylläpitää omalla esimerkillään alaistensa keskuudessa innostusta ja työmotivaatiota (Järvinen 2002, 145). Esimiesten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus kaikkia henkilöitä kohtaan sekä oman esimerkin näyttäminen nähtiin tärkeinä, työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavina tekijöinä; vartioaseman esimiestason johtamiseen tältä osin oltiinkin varsin tyytyväisiä.

Rehellisyys ja tasapuolisuus kaikkia kohtaan, et se on iso hyvä ominaisuus esimiehellä... Kyllä jos esimies ei oo motivoitunut työhönsä, ni se kyllä vaikuttaa myös ommaan [motivaatioon]... Että miten meillä menee, kun esimieskin on tuollanen... Kun hänellä on kuitenkin enemmän valtaa ja ohjaket käsissä asemalla... Esimiehellä on siinä [esimerkin näyttämisessä] iso rooli työmotivaatioon kyllä. (Henkilö 2)

Totta kai pitää olla auktoriteettia, mutta pitää olla vähän kuitenkin ettei liian korkeella kuleksi... Että tulis niin kun siihen työporttaan tasolle ja keskusteltais käytännössä ne asiat porukalla vaikka saunan lauteella, ni semmonen niin kun motivoi... On niin kun työportaan kanssa samalla viivalla, se että jos haluvvaa olla puol metrii

korkeemmalla, niin sitten sen pittää männä vaikka pastoriks, siellähän saapi sieltä ylhäältä huuella. (Henkilö 8)

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia työmotivaatioon liittyviä tekijöitä rajavartijoiden käsityksissä ilmeni omasta työstään. Tutkimuksessa lähestyttiin rajavartijoiden työmotivaatioon liittyviä käsityksiä siihen rakennetun teoreettisen viitekehyksen, toisin sanoen työn sisällöllisten ominaisuuksien sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden kautta. Onnistuneen tutkimuksen onkin ymmärretty lähtevän tietystä ennestään todistetusta ja toimivasta teoriasta, johon palataan jälleen tutkimuksen lopussa (Eskola & Suoranta 2005, 81). Tutkimusaineistoa käsiteltiin Ruhotien ja Hongan (2002, 17; Porter & Miles 1974, 547) työmotivaatiota selittävän mallin avulla tarkoituksena selvittää, mitkä tekijäryhmät nousivat esille tutkittavien käsityksistä joko positiivisesti tai negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa vaikuttavina tekijöinä. Työmotivaatiota selittävän mallin tekijöitä käsiteltiin teoriaosiossa nykyaikaisen kirjallisuuden ja tehtyjen tutkimusten valossa. Huomiota kiinnitettiin siihen, miten niiden on nähty vaikuttavan työntekijän motivoitumiseen.

Työmotivaatiota selittävän mallin yhtä työympäristöön liittyvää alakohtaa, esimiehen johtamistapaa, käsiteltiin kunkin alaotsikon yhteydessä, mikäli sillä nähtiin olevan selkeää vaikutusta käsiteltävän alaotsikon aiheeseen liittyen. Esimiehen johtamistapa liitettiin siis niiden teemojen alle, joihin sen nähtiin rajavartijoiden käsityksien mukaan läheisesti liittyvänä tekijänä. Työmotivaatiota selittävän mallin alakohtia itsenäisyys, vastuu ja työilmapiiri käsiteltiin Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian valossa. Tämän tarkoituksena oli selvittää, vaikuttivatko yksilön psykologisten perustarpeiden, työssä koetut autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteet motivoitumiseen. Oleellisesti työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä on nähty myös työntekijän persoonallisuuden osa-alue, mitä tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu ottaen huomioon opinnäytetyön laajuus sekä tutkijan persoonallisuuteen liittyvän syvällisen psykologisen osaamisen puuttuminen. Tutkimukseen rakennettu teoreettinen viitekehys toimi sekä tutkimustulosten tarkastelun että seuraavana olevan pohdinnan perustana.

6.1 Tutkimustulosten pohdintaa

Tässä tutkimuksessa löytyi kuusi eri teemaa, joilla nähtiin olevan selkeä yhteys henkilöstön työmotivaatioon liittyen. Yleisenä havaintona voidaan todeta, että Ruhotien ja Hongan (2002, 17–19; Porter & Miles 1974, 547) työmotivaatiota selittävän mallin kaikilla alakohdilla oli vaikutuksia yksilön työmotivaatioon liittyen. Tämä tutkimus siis tuki luotettavaan työ-

motivaation malliin liittyvien asioiden yhteyttä työntekijän motivoitumiseen vaikuttavina tekijöinä. Työmotivaatiota selittävän mallin sosiaalisilla palkkioilla, palkalla ja saavutuksilla, uralla etenemisellä sekä työssä kehittymismahdollisuuksilla oli heikoimmat yhteydet rajavartijoiden työmotivaation rakentumiseen liittyen, jolloin kyseisiä tekijöitä ei raportoitu.

Työympäristön ominaisuuksista yksi selkeä työmotivaatiota selittävä tekijä oli työn järjestelyjen kokonaisuus. Työaikasuunnittelun yhteydet työmotivaation rakentumiseen liittyen olivat erittäin voimakkaat ja henkilöstö oli tyytyväinen vallitsevan työaikasuunnittelun tasoon. Motivaatiota vahvistavassa työaikasuunnittelussa tärkeimpinä tekijöinä nähtiin molemminpuolinen joustavuus sekä omien vapaapäivätoiveiden esittämisen mahdollisuus. Kun henkilöstö sai omat vapaapäivätoiveet läpi, toimi tämä voimakkaasti motivaatiota rakentavana tekijänä. Jälleen kerran esille nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työntekoon liittyvään päätöksentekoon ja tämän positiiviset yhteydet motivaation rakentumiseen (ks. esim. Fernet ym. 2012, 226; Latham 2012, 176–177). Työaikoihin liittyvänä kehityskohteenä koettiin useiden aamuvuorojen peräkkäisyys sulan maan aikana, jolloin työssä jaksaminen joutui todelliselle koetukselle. Tässä kohtaa jo yksikin iltavuoro sijoitettuna aamuvuorojen väliin paransi huomattavan paljon työssä jaksamista sekä tätä kautta henkilöstön työmotivaatiota. Kyseinen asia tulisi huomioida työaikasuunnitelmia laadittaessa erityisesti sulan maan aikana, jolloin henkilöstön työmotivaatiota ja työssä jaksamista voitaisiin tukea entistä paremmin työaikasuunnittelun avulla.

Ilta-aamuvuoroon läheisesti motivoitumiseen liittyvänä tekijänä rajavartijat kokivat työnantajan tarjoaman yhteisasumismahdollisuuden, jolla oli selkeitä yhteyksiä työssä jaksamisen tason paranemiseen ja tätä kautta työmotivaatioon vähentyneiden työmatka-ajojen ansiosta. Työn järjestelyihin liittyvänä, motivaatioon vaikuttavana tekijänä rajavartijat kokivat myös työprojekteihin liittyvän jatkuvuuden olevan tärkeässä roolissa. Lyhyehköt työprojektit tulisi rajavartijoiden kokemusten mukaan hoitaa vieläkin enemmän samalla partiokoostumuksella, sillä tällöin työhön tuli jatkuvuutta, selkeyttä sekä se kyettiin saattamaan nopeammin loppuun verrattuna tilanteeseen, jossa työporukka vaihtui kesken työprojektin. Viikkosuunnitelmien laatimisessa tulisikin ottaa tämä henkilöstön motivaatioon läheisesti vaikuttava tekijä huomioon ja pyrkiä turvaamaan lyhyehköissä, kahden kolmen päivän, työprojekteissa jatkuvuuden näkökulma.

Rajavartiolaitoksen sopeuttamistoimien (ks. tarkemmin Rajavartiolaitos 2013, 2) myötä resurssien vähenemiseen liittyvä työn yksipuolistuminen nähtiin työmotivaatioon negatiivisesti

vaikuttavana tekijänä. Partiokoostumus on nykyään yhä useammin kaksihenkinen, jolloin koirattoman rajavartijan työnkuva muodostuu monesti ajoneuvon kuljettamisesta. Henkilöstön työmotivaation parantamiseksi esimiehen tulisikin huomioida tämä asia viikkosuunnitelmissa. Partiot tulisi suunnitella siten, ettei samalle koirattomalle henkilölle tulisi liian montaa partiokoostumukseltaan kahden henkilön partiopäivää peräkkäin, sillä tällöin partiopäivien sisältö muodostui pitkälti ajoneuvon kuljettamisesta. Tämä koettiin rajavartijoiden mukaan motivaatiota heikentävänä tekijänä; työn yksipuolisuuden onkin nähty heikentävän työntekijän motivaatiota, kun taas sopiva työtehtävien vaihtelu lisää sitä (ks. esim. Rope & Kettunen 2012, 168–169; Tilastokeskus 2008, 195–196). Tällöin kolmihenkinen partio tai partion tehtävänkuvan muutos mahdollistaisi vaihtelevuutta työn sisältöön liittyen, jolla on positiivisia vaikutuksia motivaatioon. Jo yksikin, hiukan poikkeava työtehtävän sisältö nähtiin motivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä, jolloin henkilö pääsi esimerkiksi rajan tarkastukseen koiramiehen kanssa. Tällöin kolmihenkisellä partiokoostumuksella kyetään vaikuttamaan motivaation rakentumiseen positiivisella tavalla juuri työtehtävien yksipuolistumisen välttämiseksi. Kyseinen tekijä oli myös liikunnan kautta ajateltuna henkilöstön motivaatioon positiivisesti vaikuttava asia, sillä rajavartijat näkivät työn sisältöön liittyvät liikuntamahdollisuudet päivittäisten työtehtävien suorittamisen ohella työmotivaatiota positiivisesti rakentavina tekijöinä. Tällöin rajan tarkastaminen koiramiehen kanssa lisäsi siis motivaatiota paitsi työn vaihtelevuuden, niin myös liikunnan tuomien positiivisten vaikutuksien kautta.

Resurssien vähenemisen vaikutukset työmotivaatioon olivat negatiiviset myös työn arvostamisen kautta, sillä henkilöstö koki resurssien pienenemisen heidän työtä kohtaan olevana arvostuksen vähenemisenä. Mikäli yksilö kokee tekemänsä työn olevan merkityksetöntä ja hänelle muodostuu kuva, ettei sitä arvosteta, vaikuttaa tämä heikentävällä tavalla työmotivaatioon (Aarnikoivu 2010, 32–33). Rajavartijat näkivätkin työnantajan osoittaman arvostuksen laskeneen heidän tekemäänsä työtä kohtaan, jolla oli myös omaa motivaatiota laskeva vaikutus. Leikkauksien kautta myös rajavartioaseman esimiestasan vahvuutta on pienennetty ja tämän vaikutukset nähtiin rajavartijoiden keskuudessa sekä sosiaalisen kanssakäymisen että palautteen vähenemisenä. Palautetta koettiin saavan yhä harvemmin ja sitä haluttaisiin saada nykyistä enemmän, sillä esimiehen antaman palautteen avulla henkilöstö tiedostaisi paremmin, miten työssä on onnistuttu. Positiivisen palautteen avulla rajavartijat kykenisivät tuntemaan onnistumisen elämyksiä ja näin he kokisivat olevansa hyviä työssään. Pätevyyden tunteiden kokemisella nähtiin olevan positiivisia yhteyksiä työntekijän sisäiseen motivoitumiseen. Tätä tukevat myös aiemmat tutkimustulokset (ks. esim. Ryan 2013, 1; Deci & Ryan 2000). Esimiestason olisikin tärkeää ymmärtää palautteenannon tärkeys sekä korostaa sosi-

aalista aspektia, koska johtajat näkyvät yhä harvemmin partioissa ja tätä kautta rajavartijoiden päivittäisissä työtehtävissä. Kanssakäymistä sekä palautteen antamista lisäämällä rajavartijoiden työmotivaatioon kyettäisiin vaikuttamaan vähentyneiden resurssien myötä yhä rakentavammalla ja positiivisemmalla tavalla. Tällä olisi mahdollisesti myös positiivisia vaikutuksia työyksikön ilmapiiriin rakentumiseen liittyen.

Myös nollatoleranssi kehityskeskusteluihin ja tätä kautta palkka-asioihin liittyvänä tekijänä nähtiin negatiivisena asiana. Koska palkkaukseen liittyviin asioihin ei voinut vaikuttaa hyvin tehdyllä työlläkään, koki henkilöstö tämän epäoikeudenmukaisena toimintana. Tätä kautta hyvin tehdyn työn merkitys väheni, koska sillä ei nähty olevan vaikutusta kehityskeskusteluissa suoritusosaan ja tätä kautta palkkaukseen. Oikeudenmukaisuuden on nähty olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä palkkaukseen liittyvissä asioissa ja tämä asia korostui muun muassa henkilöstöbarometrin 2011 tutkimustuloksista (Kauhanen & Viitala 2011, 210). Myös rajavartijat kokivat selkeästi, että juuri oikeudenmukaisuuden puuttuminen heikensi työmotivaatiota heidän palkka-asioihin liittyvissä asioissa. Vaikka palkan määrän vaikutuksen ei nähty olevan suuressa roolissa työmotivaatioon liittyvänä tekijänä, oli sen sijaan aikaisemmin mainitulla palkan koetulla oikeudenmukaisuudella, kehityskeskusteluihin liittyvänä tekijänä, vaikutusta työssä motivoitumiseen lähinnä negatiivisella tavalla.

Kokonaisuudessaan sopeuttamistoimien kohdistuminen juuri rajojen valvonnan puolelle koettiin työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Kuitenkin, työaika- ja viikkosuunnitelmilla kyetään vaikuttamaan huomattavan paljon näihin negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin ja parantamaan henkilöstön työntekoa sekä tätä kautta heidän työssä motivoitumistaan. Kyseisten asioiden vaikutukset on vain ymmärrettävä ja tätä kautta huomioitava työsuunnitteluun liittyvissä asioissa. Myös jokapäiväisessä kanssakäymisessä esimiehen nähtiin osoittavan kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Tällä nähtiin olevan selkeitä vaikutuksia työmotivaation positiiviseen rakentumiseen.

Johtamisviestintään liittyvät asiat nousivat esille rajatöiden tilannetietoisuuteen liittyen, sillä rajatöiden etenemisen seurannan nähtiin olevan ajoittain haasteellista. Selkeän koonnoslakan ylläpitäminen rajatöiden etenemiseen liittyen nähtiin olevan yksi vaihtoehto, jota käyttämällä tilannetietoisuus ja tätä kautta työmotivaatioon kyettäisiin vaikuttamaan positiivisella tavalla. Myös partiokäskyyn rajatyön tarkemmalla kirjauksella oli yhteyksiä selkeyteen ja tätä kautta motivoitumiseen, kun rajavartijat olivat selvillä mitä piti tehdä ja missä. Tilannetietoisuutta ja tätä kautta työmotivaatiota vahvistavana tekijänä toimi päivän aloittaminen aamupa-

lalla. Aamupalan nauttimisen yhteydessä keskusteltiin hyvin pitkälti työasioita ja tässä vaihtuikin ajantasainen tilannetieto vallitsevasta rajatilanteesta ja erilaisista työprojekteista. Aamupala toimikin tietynlaisena epävirallisena palaverina, jossa tieto vaihtui kaikkien vuorossa olevien partioiden kesken. Aamupalan positiiviset vaikutukset tulivat esille paitsi parantuneen tilannetietoisuuden, niin myös kohentuneen oman jaksamisen kautta. Aamupala nähtiin myös päivän ainoana tapahtumana, jossa henkilöstöllä oli mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa työasioiden ohella normaaliin kanssakäymiseen liittyviä asioita; myös tämän vaikutukset työmotivaatioon liittyen nähtiin positiivisena asiana. Koska johtajien päivittäinen kanssakäyminen on vähentynyt, tulisi aamupalan korostunut merkitys ymmärtää jatkossa yhä paremmin, sillä tässä kohtaa esimiehellä on hyvä mahdollisuus näkyä ja keskustella henkilöstön keskuudessa.

Työaikasunnittelun kautta vahvasti esille nousseena asiana henkilöstö koki työpäivän pituuden yhteydet työmotivaatioon. Työpäivän pituuden lyhentymisen uhka nähtiin motivaatiota heikentävänä tekijänä, sillä työpäivän pituuden mahdollinen lyhentyminen nykyisestä 10 tunnista kahdeksaan tuntiin nähtiin nostavan työhön sidonnaisuuden tasoa. Kun työn sidonnaisuus kasvoi, koki henkilöstö tämän negatiivisena työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä, sillä tällöin työn ja perheen yhteensovittaminen koettiin yhä haastavammaksi. Työn ja perheen yhteensovittamisen tasapainon tunteen onkin nähty olevan tiiviissä yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen (Lammi-Taskula & Salmi 2009, 38); myös henkilöstö koki työhön sidonnaisuuden mahdollisen kasvamisen työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Henkilöstön työmotivaatiota ajatellen työpäivän pituuden pitäminen pääosin nykyisessä kymmenessä tunnissa oli rajavartijoiden käsityksien mukaan perusteltua, ajatellen heidän työssä motivoitumistaan. Asiassa on toki huomioitava myös työnantajan näkökulma työpäivien lyhentämisen taustalla oleviin asioihin, joihin tutkimuksessa ei kuitenkaan pureuduttu tarkemmin, sillä tutkimuksen näkökulma rajattiin juuri työntekijän eikä työnantajan näkökulmaan.

Työn sisällöllisistä ominaisuuksista työn mielekkyyden vaikutukset olivat tiiviissä yhteydessä positiivisen työmotivaation rakentumiseen ja tässä kohtaa erityisesti työpäivien keskinäisellä vaihtelevuudella nähtiin olevan merkittävä vaikutus. Mielekäs työ liitettiin läheisesti liittyvänä tekijänä sellaiseen työhön, jonka työntekijä itse koki arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Ensivastetehtävien myötä tullut kansalaisten auttaminen koettiin mielekkäimpänä yksittäisenä työtehtävänä, sillä henkilöstö koki tällöin mielekkyyden ja tyytyväisyyden tunteita, jolloin työ palkitsi tekijäänsä enemmän sisäsyntyisistä syistä. Tutkimuksien mukaan juuri

työn merkityksellisyydellä ja mielekkyydellä onkin nähty olevan selkeitä yhteyksiä positiiviseen työmotivaation rakentumiseen (Thomas 2009, 49; Amabile & Kramer 2012, 102–103; Aarnikoivu 2010, 32–33); sama asia korostui myös tässä tutkimuksessa. Työn mielekkyyttä heikentävänä tekijänä koettiin erityisesti partioajoneuvojen mobiilitekniikan epävarma toimivuus, mikä aiheutti turhautumista sekä vaikeutti työssä koettua mielekkyyttä. Työn sisällölliset ja työympäristön tekijät olivat hyvin pitkälti sidoksissa toisiinsa, sillä kuten edellä pohdittiin, oli muun muassa työn järjestelyillä vahva yhteys työn vaihtelevuuteen ja tätä kautta siinä koettuun mielekkyyteen. Eri teemojen liian tarkkarajainen erottelu ei olekaan tarkoituksenmukaista, sillä tutkimus osoitti tekijöiden olevan hyvin keskinäisriippuvaisia toisistaan.

Tutkimus osoitti, että työn sisällöllisiin ominaisuuksiin liittyvillä työntekijän itsenäisyyden tunteilla oli selkeitä vaikutuksia työmotivaation rakentumiseen. Rajavartijoiden käsityksien mukaan työssä mahdollistunut itsenäisyys tuki huomattavan paljon positiivisen työmotivaation rakentumista ja tällä nähtiin olevan vaikutuksia myös esimiehen ja alaisen väliseen luottamussuhteeseen, sillä esimiehen mahdollistaessa työntekijän itsenäisen työskentelyn koettiin tätä kautta esimies-alaissuhteessa vallitsevan hyvän luottamus. Luottamuksen osoittaminen liitettiin läheisesti esimiehen osoittamaan vastuullisuuteen, kun taas työn vastuullisuus toimi läheisenä tekijänä mielekkääseen työhön liittyen. Esimiehen mahdollistaessa rajavartijan itsenäisen työskentelyn tuki hän siis myös luottamuksen ja vastuullisuuden osoittamisen kautta henkilön työmotivaatiota. Tällä tapaa esimies mahdollisti rajavartijoiden omavaltaisen päätöksenteon työn tekemistapoihin liittyvissä asioissa. Tämä onkin omiaan vahvistamaan työntekijän motivaatiota, mikäli hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan ja osallistumaan päätöksentekoon sekä työn suorittamistapoihin liittyviin asioihin (Weinstein & Ryan 2011, 13; Fernet ym. 2012, 226; Latham 2012, 176–177). Myös rajavartijat kokivat kyseisen asian selkeänä, työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavana tekijänä.

Riittävän vastuullisten tehtävien tekeminen sekä näissä onnistumisen elämyksien tunteminen saivat rajavartijat kokemaan olevansa päteviä ja hyviä töissään. Tällä oli suoria yhteyksiä positiiviseen työmotivaation rakentumiseen. Näillä kahdella psykologisella perustarpeella, itsenäisyyden ja pätevyyden tunteilla, olikin selkeitä liittymäpintoja toisiinsa sekä niiden vaikutukset henkilöstön työmotivaation rakentumiseen olivat ilmeiset. Onnistumisten elämyksien kautta rajavartijat näkivät olevansa hyviä ja päteviä sekä itsensä että työyksikön esimiesten ja kollegoiden silmissä, jolla oli selkeä vaikutus pätevyyden tunteiden kokemisen kautta positiiviseen työmotivaation rakentumiseen. Niiralan rajanylityspaikalle toteutettavien lyhyiden kokennukksien vaikutukset nähtiin osin vaihteluna ja tätä kautta työmotivaatioon positiivisesti

vaikuttavana tekijänä. Vaikutukset olivat kuitenkin negatiiviset juuri työtehtävän vaativuuden kautta tarkasteltuna, sillä työskentely vieraassa työympäristössä koettiin liian haastavaksi omaan ammattitaitoon nähden. Tällöin oma ammattitaidollinen osaaminen ei kohdannut tehtävän kanssa, jolloin työntekijä ei voinut kokea olevansa pätevä ja riittävän hyvä työssään. Tällä oli selkeitä, negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon. Työn vastuullisuuden ja haasteellisuuden onkin todettu olevan motivoivimpia silloin, kun nämä tekijät kulkevat työntekijän oman osaamistason kanssa käsi kädessä ja yksilö voi kokea olevansa pätevä työssään (Ryan 2013, 1; Liukkonen ym. 2002, 115–116). Tämä oli selkeästi havaittavissa myös rajavartijoiden käsityksistä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä.

Yksilön psykologisten perustarpeiden, itsenäisyyden ja pätevyyden tunteiden lisäksi yhteenkuuluvuuden tunteiden kokeminen nähtiin tärkeänä, työympäristöön liittyvänä tekijänä. Pienehköön ja syrjässä olevaan työyksikköön näytti olevan muodostunut tiivis ja hyvä työilmapiiri, johon työyhteisön jäsenet kokivat aidosti kuuluvansa. Yhteisöllisyys ja työyksikköön kuulumisen koettiin erittäin tärkeinä, motivaatioon positiivisesti liittyvinä tekijöinä. Esimiehen roolilla oli merkittävä vaikutus yhteenkuuluvuuden tunteiden ja työilmapiirin rakentumiseen liittyen. Päivittäinen kanssakäyminen sekä keskusteleminen alaisten keskuudessa tukivat yhteenkuuluvuuden tunteiden ja tätä kautta henkilöstön työmotivaation positiivista rakentumista. Tällä tapaa henkilöstö myös koki, että he ovat ikään kuin samalla tasolla esimiestason kanssa ja välille ei päässyt muodostumaan liian suurta kuilua. Yhteenkuuluvuuden tunteiden merkityksen korostumista voidaan osin selittää työyksikön syrjäisellä ja pienehköllä henkilöstömäärällä, jonka myötä työyksikköön muodostuneella ilmapiirillä ja muiden henkilöiden hyväksynnällä koettiin olevan huomattavan suuri vaikutus työmotivaatioon liittyen. Johtajan esimerkillisyys nähtiin myös yhtenä tärkeimpänä esimiehen henkilökohtaisena ominaisuutena, henkilöstön omaan motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Muita alaisten arvostamia esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka liitettiin läheisesti omaan positiivisen työmotivaation rakentumiseen, olivat tasapuolisuus ja rehellisyys.

Kokonaisuudessaan rajavartijoiden käsityksistä työmotivaatioon liittyvien tekijöiden, yksilön psykologisten perustarpeiden kautta tarkasteltuna, voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset tukivat Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoriaa ja siinä esiintyvien tekijöiden vaikutuksia yksilön korkeaan motivoitumiseen liittyen. Itsenäisyyden, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden kokeminen sai aikaan rajavartijoiden käsityksien mukaan positiivista ja mielekästä motivoitumista omassa työskentelyssä, mikä oli lähtöisin enemmän työntekijän

sisäsyntyisistä tekijöistä. Tätä kautta kyseisten tekijöiden esiintyminen koettiin itsessään palkitsevina ja mielekkäinä, työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

Ruohotien ja Hongan (2002, 17–19; Porter & Miles 1974, 547) työmotivaatiota selittävän mallin työn sisällöllisiin sekä työympäristön ominaisuuksiin liittyvillä tekijöillä oli selkeitä yhteyksiä rajavartijoiden käsityksien mukaan heidän työmotivaation rakentumiseen liittyen. Vahvimmin työn sisältöön liittyvistä tekijöistä esille nousivat työn itsenäisyys ja vastuullisuus, työn mielekkyys ja vaihtelevuus sekä työhön liittyvän palautteen ja tunnustuksen saaminen. Sen sijaan työhön liittyvillä saavutuksilla sekä työssä kehittyminen- ja etenemismahdollisuuksilla ei nähty olevan merkittävää vaikutusta työmotivaatioon. Työssä uusien asioiden oppiminen nähtiin osin motivoivana tekijänä, mikä voidaan liittää työssä kehittymiseen, mutta tämän vaikutusten ei nähty olevan kuitenkaan merkittäviä. Työympäristöön tärkeimpinä motivaatioon liittyvinä tekijöinä taloudellisen ja fyysisen ympäristötekijöiden joukosta nousivat esille työolosuhteet. Tässä erityisesti työaika- ja viikkosuunnittelu nähtiin tällä hetkellä motivaatioon läheisesti vaikuttavina positiivisina tekijöinä. Sen sijaan resurssien vähenemisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon olivat vastaavasti negatiiviset monellakin eri tapaa. Sosiaaliset edut, joita olivat muun muassa tuettu työpaikkaruokala, yhteisasumisjärjestelyt sekä liikuntamahdollisuus vaikuttivat työntekijöiden motivaatioon positiivisesti. Sen sijaan palkalla ei nähty olevan merkittävää vaikutusta työmotivaatioon, vaikkakin se nousi esille erityisesti kehityskeskustelujen nollatoleranssin ja tähän liittyvän koetun epäoikeudenmukaisuuden osalta. Sosiaalisista tekijöistä työmotivaatioon vaikuttavina tärkeimpinä tekijöinä toimivat esimiehen johtamistapa, työilmapiiri sekä sosiaalisten palkkioiden osalta esimiesten ja kollegoiden antama tunnustus ja kiitos.

Tutkimuksen teoriaosiossa käsitelty itsemääräämisteoria sekä luotettavaan työmotivaation kuvaukseen kehitetty malli tukivat tämän tutkimuksen kautta saatuja empiirisiä tuloksia rajavartijoiden käsityksistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Vaikka kaikkia luotettavan työmotivaation kuvaukseen kehitetyn mallin alakohtia ei raportoitukaan omana alaotsikkonaan, tulivat lähes kaikki asiat sivuttua ainakin johonkin teemaan osittain liittyvä tekijänä. Tämän tutkimuksen voidaan nähdä siis tukevan aikaisempaa tutkimustietoa, vaikkakin esimerkiksi resurssien väheneminen nousi huomattavan monessa kohtaa ja moneen eri asiaan liittyvänä tekijänä esille. Niinpä vallitsevat tilannetekijät, eli resurssien vähenemiseen liittyvien sopeuttamistoimien vaikutukset olivat merkittävässä osassa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden joukosta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että itsemääräämisteorian mukainen työntekijän sisäinen motivoituminen mahdollistui työssä koetun itsenäisyyden ja vastuun sekä yhteenkuuluvuuden tunteiden kokemisen myötä. Sopeuttamistoimien vaikutukset nousivat huomattavan suureen rooliin ja resurssien vähenemisen vaikutukset työmotivaatioon olivat pääosin negatiiviset. Rajavartioaseman esimiestason toimenpiteillä voitiin kuitenkin vaikuttaa huomattavan moneen asiaan, henkilöstön työmotivaatiota positiivisesti rakentavalla tavalla; jokaisessa tämän tutkimusraportin teemassa tuli esimiehen johtamistapa ja sen vaikutukset jollakin tapaa esille. Tämä olisikin syytä huomioida rajavartioaseman johtamiseen liittyen, sillä sopeuttamistoimien työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä voidaan kompensoida huomattavissa määrin esimiehen toimenpiteillä. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen, riittävän vastuullisten työtehtävien antaminen ja alaisiin luottaminen sekä palautteen antaminen vahvistaen onnistumisten elämyksien kokemista, mitä kautta koettu pätevyys mahdollisti henkilöstön sisäsyntyisen motivaation rakentumisen. Esimiehen ottaessa huomioon työn vaihtelevuuteen liittyvät asiat tukee hän mielekkyyden tunteiden kokemista rajavartijoiden työssä.

Työaikajärjestelyillä, mukaan lukien viikkosuunnitelmilla, ja työilmapiirillä nähtiin olevan merkittäviä vaikutuksia henkilöstön motivoitumiseen. Esimiehellä on olennainen rooli edellä mainittuihin tekijöihin liittyen. Koska rajavartioaseman esimiestason vahvuutta on pienennetty ja sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt, tulisi tämä tekijä huomioida entistä korostuneemmin tulevaisuudessa ja lisätä päivittäistä keskustelua alaisten keskuudessa; tällä kun oli tutkimustulosten mukaan useita, selkeitä positiivisia yhteyksiä työmotivaation rakentumiseen liittyen. Myös liikunta- ja aamupalamahdollisuus sekä yhteisasumisjärjestelyt koettiin työnantajan toimesta henkilöstön työmotivaatiota positiivisesti rakentavina tekijöinä, joiden mahdollistaminen jatkossakin kompensoisi varmasti ainakin osin sopeuttamistoimien negatiivisten tekijöiden vaikutuksia työmotivaation rakentumiseen liittyen. Nämä ovat työmotivaatioon läheisesti liittyviä tekijöitä, joiden mahdollistamisella voidaan vaikuttaa jatkossakin henkilöstön työmotivaatioon positiivisesti myös työnantajan toimesta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Alasuutari (2011, 279) kuvaa mielestäni onnistuneesti, miten ihmistieteellinen tutkimus on omanlaistaan kirjallisuutta, sillä tutkijat keräävät empiiristä aineistoa ja analysoivat sitä ikään kuin kirjailijatkin tekevät. Kirjoitusprosessiin, tieteellisen esityksen retoriikkaan ja tyyllillisiin valintoihin on kiinnitettävä huomiota itse kirjoitusprosessissa, sillä tutkimuksessa kirjoitta-

minen on vain saatujen tulosten raportoimista. Kieli ja esitystapa halutaan siis redusoida tutkimuksessa ainoastaan kommunikoinnin läpikuultavaksi välineeksi, eikä siihen lisätä kirjallijoiden tapaan esimerkiksi mielikuvituksen tuotteita. (Alasuutari 2011, 279.) Näin ollen tiede erotetaan Alasuutarin (2011, 279) mukaan taiteesta ja kirjallisuudesta, sillä se korostaa vain faktojen ja tulosten ratkaisevan, ei pelkän retoriikan. Eskola ja Suoranta (2005, 210) taas esittävät, että laadullisen tutkimuksen raporteista jää monesti päällimmäiseksi mieleen elämän maku ja todellisuuden tuntu. Samalla he kuitenkin esittävät kritiikkiä, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnin ei tulisi perustua pelkästään elämän makuun tai todellisuuden tuntuun (Eskola & Suoranta 2005, 210). Mitkä sitten tekevät laadullisesta tutkimuksesta luotettavan?

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Ihminen tulkitsee asioita paitsi valitun näkökulman, niin myös sen ymmärryksen mukaan, joka hänellä vallitsevalla hetkellä on. Tutkija ei voi myöskään irtisanoutua arvolähtökohdista, sillä arvot vaikuttavat siihen, miten pyrimme ymmärtämään tutkimaamme ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2010, 160–161.) Raatikainen (2004, 152) sen sijaan esittää, että arvokäsitysten pitäminen erillään tutkimuksesta ei ole periaatteellisesta filosofisesta syystä täysin mahdotonta. Objektiivisuuden saavuttaminen on kuitenkin vähintäänkin haastavaa, mutta tavoiteltavana ihanteena mahdollista ja mielekästä myös ihmistieteissä (Raatikainen 2004, 152). Tiedon objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kiertoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Pidin tutkimuksessani todisteina ja tietona tutkittavien henkilöiden ajatuksia, näkemyksiä ja kokemuksia. Kyseiset asiat olivat tutkittavan henkilön omakohtaisia ja ainutkertaisia kokemuksia, jotka riittivät toimimaan tutkimuksessani tosiasioina. On myös tärkeää ymmärtää, että tutkijan tekemät havainnot ovat aina latautuneita hänen aikaisemmillä kokemuksillaan (Eskola & Suoranta 2005, 19). Kuten tässäkin tilanteessa, minulla oli noin kahdeksan kuukauden työkokemus tutkimuskohteena olevasta työyksiköstä. Entinen esimiestäustani työyksikössä on siis voinut vaikuttaa haastattelujen antamiin vastauksiin. Haastattelun luotettavuutta voikin heikentää esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35). Oma esimiesasema ja -kokemus sekä tätä kautta muodostuneet ennakkokäsitykset ja -oletukset tutkimuskohteesta voivat vaikuttaa tämän tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisella tavalla. Pyrin kuitenkin ottamaan kyseisen asian huomioon tutkimustyötä tehdessäni ja suhtautumalla tutkittaviin haastatteluissa sekä myöhemmin tutkimusaineiston analysoinnissa mahdollisimman ennakkoluulottomalla ja avoimella tavalla. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää var-

muutta voidaankin lisätä huomioimalla tutkijan ennakko-oletuksien vaikutuksia (Eskola & Suoranta 2005, 212).

Tutkijan havaintojen ja tulkinnan muodostumiseen vaikuttavat edellä käydyn empiirisen kokemuksen lisäksi taustauskomukset, joista esimerkkinä toimivat tieteelliset teoriat. Vaikka aisteihin tuleva informaatio on täysin samanlaista, niin eri taustateorioita käyttävät tutkijat voivat tulkita aineistoaan ja havaintojaan täysin eriävällä tavalla. Tällöin havaintoihin sekä tulkintaan oleellisesti vaikuttavina tekijöinä toimivat taustalla olevat teoreettiset lähtökohdat. Tutkija voi olla varsin sokea seikoille, joita hän ei osaa odottaa tai etsiä. (Kiikeri & Ylikoski 2007, 29–31.) Tällöin voidaankin puhua havaintojen teoriapitoisuudesta. Havaintojen teoriapitoisuudella voidaan tarkoittaa ainakin kolmea eri tapaa, joilla teoria mahdollisesti vaikuttaa havaintoihin. Taustateoria ja -uskomukset voivat vaikuttaa siihen, mitä havaitaan, mihin tutkija kiinnittää huomiota ja mitä hän pitää merkityksellisenä. Toiseksi, ne voivat vaikuttaa havaintojen uskottavuuden ja luotettavuuden arviointiin. Mikäli havainto on ristiriidassa taustateorian kanssa, saatetaan se jättää kokonaan huomiotta. Kolmas tapa on merkityksen antaminen havainnolle: havainnon on oltava merkityksellinen teorialle. (Raatikainen 2004, 34.) On siis tärkeää ymmärtää, että käyttämäni teoriasidonnainen sisällönanalyysi aineiston analysointiin liittyen tukeutuu pitkälti tutkimukseen rakennettuun teoreettiseen viitekehykseen, jolla on ollut tätä kautta suora vaikutus havaintoihin ja niistä tehtyjen tulkintojen muodostumiseen liittyen. Teoriaan liittyen tutkimuksen luotettavuuden vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2005, 212). Tutkimustulokset tukivatkin pääosin työn sisällöllisiin sekä työympäristön ominaisuuksiin liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa; myös itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden motivoiva vaikutus tuki aikaisempia tutkimuksia.

Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 38–39). Tutkimusaineiston keruun ensimmäisessä vaiheessa toteutettu kysely toimikin hyvänä työmotivaation ilmiöön liittyvänä perehdyttämisenä. Tässä tutkittavat henkilöt saivat pohtia rauhassa omaan motivoitumiseen liittyviä tekijöitä kyselyssä olleiden teemojen kautta. Näin tutkittaville muodostui jo alustava kuva heidän motivaatioonsa vaikuttavista tekijöistä, jota he pystyivät hyödyntämään tutkimusaineiston keräämisen toisessa vaiheessa, teemahaastatteluihin liittyen. Tämä tekijä vaikutti paitsi haastattelujen sujuvuuteen, niin myös tutkimuksen luotettavuuden paranemiseen, kun aineiston keräämisessä käytettiin kahta erilaista menetelmää.

Myös aineiston riittävyttä on pidetty yhtenä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvänä tekijänä (Eskola & Suoranta 2005, 215). Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 16 tuntia; litteroituja sivuja oli yhteensä 281. Kerätty tutkimusaineisto oli siis varsin laaja ja hyvin kokonaisvaltaisesti työmotivaatioon liittyviä tekijöitä kartoittava. Tutkimuksen toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään yksiselitteisesti ja tarkasti (Eskola & Suoranta 2005, 216). Tämä tekijä huomioitiin tutkimuksen toteutuksen kuvausluvussa, jossa tutkimuksen eteneminen käytiin mahdollisimman tarkasti läpi ja lukijalle pyrittiin tarjoamaan mahdollisuus ymmärtää tutkijan tekemien ratkaisujen taustat ja perusteet.

Tapaustutkimusten ongelmallinen kysymys liittyy tutkimustiedon yleistettävyyteen (Metsämuuronen 2006, 92). Tapaustutkimuksia on kritisoitu muun muassa edustavuuden puutteesta (ks. esim. Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Vaikka tutkimuksen tietoja ei voida yleistää eikä se ole tarkoituksenmukaistakaan laadullisessa tutkimuksessa, on tutkimuksen tiedon mahdollisimman hyvää yleistettävyyttä ajatellen valittu työyhteisön kahdestatoista henkilöstä kymmenen henkilöä tutkimuksen näytteeksi. Tällä tavalla näyte on mielestäni riittävän laaja kuvataksaan luotettavasti koirattomien rajavartiomiesten käsityksiä työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä. Tapaustutkimusta on kritisoitu myös muun muassa aineiston keräämiseen ja analysoimiseen liittyvästä puutteellisesta kurinalaisuudesta (ks. esim. Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–191). Kyseiseen asiaan on pyritty vastaamaan mahdollisimman tarkalla ja todennukaisella tutkimusprosessin kuvaamisella, mikä on Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 191) mukaan tapaustutkimuksen luotettavuuteen liittyvä tärkeä tekijä.

6.3 Jatkotutkimustarpeet

Laadullisessa tutkimuksessa analysoitavasta aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan ajatuksena on aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen; tarkoituksena ei ole kuitenkaan tehdä tilastollisia yleistyksiä (Hirsjärvi ym. 2010, 182; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2004, 87). Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja näin ollen aineistokin on tulkittava sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Vaikka laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan yleistäminen, kuvastaa tutkimuksen kohdejoukko kuitenkin melko hyvin paitsi koko Pohjois-Karjalan rajavartioston, niin myös sen pohjoispuolisempien hallintoyksikköjen, Kainuun sekä Lapin rajavartiostojen rajojen valvonnan työyksiköitä. Sopeuttamistoimien vaikutukset ovat hyvin samansuuntaisia kyseisissä yksiköissä, työyksiköiden sijainti on syrjässä, Harva-hankkeen tuomia työtehtäviä tehdään kaikissa hallintoyksiköissä

sekä työyksikköjen tehtäväkenttä on pitkälti samanlainen. Sen sijaan yleistettävyyys Kaakkois-Suomen rajavartiostoon ei päde, sillä täällä toimintamenoista ei ole leikattu sen painopistealueen erityismerkityksen takia eikä täällä ole Harva-hankkeen mukana tulleita työtehtäviä.

Tutkimuksen kautta rajavartijoiden työmotivaatioon liittyviä käsityksiä on nyt tutkittu ensimmäistä kertaa, joten tätä motivaation rakentumiseen liittyvien tekijöiden kartoittavaa tutkimusta voidaan käyttää hyvänä aloituksena Rajavartiolaitoksen henkilöstön työmotivaatioon liittyvänä perustutkimuksena. Jatkotutkimustarpeena olisi vastaavanlaisen työmotivaatiokartoituksen tekeminen rajojen valvonnan tehtäväkentän puolella koiranohjaajille, sillä heidän työnkuvansa eroaa huomattavilta osin (ks. tarkemmin luku 4.2. Tutkimuskohteen kuvaus) koirattomien rajavartijoiden työnkuvasta. Koiramiehet muodostavat tärkeän henkilöstöryhmän rajavartioasemalla ja heidän työmotivaation tutkiminen olisi yhtä tärkeätä mitä koirattomien rajavartijoiden. On myös huomattava, että erityisesti sulan maan aikana luvattomien rajanylittäjien kiinnisaaminen on lähes täysin riippuvaista koiran ja koiranohjaajan toiminnasta, johon liittyy oleellisena tekijänä koiranohjaajan työmotivaatio. Kuten tutkimuksen johtopäätöksissä ja pohdinnassa todettiin, ovat rajavartioaseman esimiestason vaikutusmahdollisuudet rajavartijoiden työmotivaation rakentumiseen liittyen erittäin olennaisessa roolissa. Tätä kautta olisi kin tärkeää tutkia myös rajavartioaseman esimiestason työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sillä heidän omalla työmotivaatiolla ja esimerkillä oli tämän tutkimuksen mukaan olennainen vaikutus rajavartijoiden työmotivaation rakentumiseen.

Vastaavanlaisen tutkimuksen tekeminen rajatarkastustehtävien osalta rajatarkastusasemalla työskenteleville rajavartijoille olisi tärkeää, sillä kasvavat liikennemäärät itärajalla tuovat työhön tietynlaista kiirettä ja pakkotahtisuutta. Rajatarkastajien työmotivaatiota olisikin ajankohtaista tutkia työn sisällöllisten ominaisuuksien kautta sekä keskittyä tässä kohtaa erityisesti työn sisällön laajentamiseen liittyviin asioihin. Aiheesta on käynnissä tällä hetkellä kehittämishanke Kaakkois-Suomen rajavartiostossa. Kyseisen hankkeen vaikutuksia, jossa rajatarkastajan työpäivään liittyvää vaihtelua kehitettiin rikastamalla työn sisältöä tuomalla siihen tehtäväkiertoa, olisi mielenkiintoista tutkia motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kautta. Myös rajatarkastusasemilla yhä lisääntyvän rajatarkastusautomaatiotekniikan vaikutuksien tutkiminen, rajatarkastajien työn sisältöön liittyen, olisi ajankohtaista, sillä automaatiotekniikan kehittymisen vaikutukset tullevat tulevaisuudessa vaikuttamaan yhä enemmän rajavartijoiden työnkuvaan ja tätä kautta oletettavasti myös heidän työmotivaationsa muodostumiseen.

Rajavartiolaitoksen sopeuttamistoimet ovat paraikaa käynnissä ja ne kestävät vuoden 2017 loppuun saakka. Sopeuttamistoimien vaikutuksia olisi tärkeää tutkia henkilöstön työmotivaatioon liittyen niiden toteutuessa täysimääräisinä vuoden 2017 loppuun mennessä. Sopeuttamistoimilla oli tämän tutkimuksen mukaan selkeitä vaikutuksia rajojen valvontapuolen henkilöstön työmotivaation rakentumiseen liittyen, vaikka sopeuttamistoimet ovat toteutuneet vasta osittaisesti. Lisäleikkauksilla ja niiden vaikutusten kartoittamisella henkilöstön työmotivaatioon liittyvinä oleellisina tekijöinä olisikin tärkeää tutkia eri henkilöstöryhmien keskuudessa, joihin leikkaukset vaikuttavat. Tällöin sopeuttamistoimien ollessa täysimääräisesti toteutuneita olisikin olennaista kartoittaa ja ymmärtää niiden mahdollisia vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon, jotta tätä kautta ainakin negatiivisesti esiintyviin tekijöihin kyettäisiin vaikuttamaan organisaation eri johtamistasojen toimesta henkilöstön työmotivaatiota positiivisesti rakentavalla tavalla. Työmotivaatio kun toimii organisaation yhtenä perusedellytyksenä ja kantavana voimavarana, jonka tutkiminen sopeuttamistoimien aikana sekä niiden jälkeen olisi erittäin tärkeä, organisaation tehokkuuteen ja henkilöstön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin läheisesti liittyvä asia.

LÄHTEET

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Helsinki: BALTO Print.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Adair, J. 2009. Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page Ltd.

Ahonen, G. 2013. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela, & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 11–16.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. D1–D3: Kaunistelematta paras. Helsingin sanomat 19.1.2014.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Riika: InPrint.

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot: opi johtamaan kehitystä. Suom. M. Rosenström. Liettua: BALTO print.

Aro, A. W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.

Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1996. Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. Organizational behavior and human decision processes. Article No. 0063, Vol. 67, No. 1, July, pp. 26–48.

Csikszentmihalyi, M. 2008. Flow. The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goals Pursuits: Human Needs and The Self-determination of Behavior. Psychological Inquiry, Vol. 11 No. 4, 227–268.

Deci, E. L. 2013. An interview with Dr. Edward L. Deci, codeveloper of self-determination theory. *American Journal of Health Promotion*. Vol. 27 issue 6. pTAHP–2 6p.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* Vol. 125, No. 6, 627–668.

Deci, E. L. & Ryan, R. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press: New York.

DeShon, R. P. & Gillespie, J. Z. 2005. A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 6, 1096–1127.

Elliot, A. J. & Zahn, I. 2008. Motivation Teoksessa N. Salkind & K. Rasmussen *Encyclopedia of Educational Psychology* (ed.). California: SAGE Publications, 686-692.

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 159–183.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 26–44.

Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R. J. 2012. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, Vol. 26, No. 3. 213–229.

Fiske, S. T. 2008. Core Social Motivations: Views from the Couch, Consciousness, Classroom, Computers and Collectives. Teoksessa J. Y. Shah & W. L. Gardner (ed.) Handbook of motivation science. New York: The Guilford Press, 3–22.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational behavior and human performance 16, 250–279.

Hakala, J. T. 1999. Graduopas. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 12–25.

Hakanen, J. & Seppälä, P. 2013. Työn imu, psykologisten perustarpeitten tyydyttyminen työssä ja työn yksilöllinen muokkaus. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela, & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 118–122.

Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2 N:o 18 / 2007. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. 2010. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. 2010. Aineiston hankinnan suunnittelu. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvensivu, A. & Toivanen, M. 2013. Mielekäs työ osana elämää. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela, & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 52–55.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Toinen painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kandolin, I. & Tuomivaara, S. 2013. Työn organisointi. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela, & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 72–78.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. & Viitala, R. 2011. Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 202–215.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kiikeri, M. & Ylikoski, P. 2007. Tiede tutkimuskohteena. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kiikka, J. 2003. Tulospalkkauksen vaikutus työmotivaatioon. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö Y2382.

Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 70–85.

Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinoitviestintäyrityksissä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2001. Rohkaiseva johtaja: Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Suom. A. Vakkuri. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kultalahti, S. 2011. Understanding the future challenges with generation y at work. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 61–84.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2014. D1–D3: Kaunistelematta paras. Helsingin Sanomat 19.1.2014.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Turku: Painosalama Oy.

Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 28–45.

Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. 2009. Työ, perhe ja hyvinvointi. Teoksessa J. Lammi-Taskula, S. Karvonen & S. Ahlström (toim.) Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopiston Kirjapaino, 38–49.

Latham, G. P. 2012. Work motivation. History, theory, research and practise. 2nd edition. United States of America: SAGE Publications, Inc.

Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 45–60.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Helsinki: Multiprint.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. 2. painos. Liettua: BALTO print.

Liukkonen, J. 2002. Työn merkitys ja motivaatio. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Jyväskylän paino Oy, 86–87.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työolobarometri – Syksy 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys. 24/2013. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Markus, H. R. & Kitayama, S. 1991. Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*. Vol. 98, No. 2, 224–253.

Metsämuuronen, J. 2006. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 16–78.

Metsämuuronen, J. 2006b. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 79–148.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Murphy, P. K. & Alexander, P. A. 2000. A Motivated Exploration of Motivation Terminology. *Contemporary Educational Psychology* 25, 3–53.

Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Kolmas painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55, 68–78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000b. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.

Ryan, R. M. 2013. Thoughts on the genesis of self-determination theory. *American Journal of Health Promotion*. Vol. 27 issue 6. pTAHP-8.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus= tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 189–199.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa M. Vartiainen & J. Kauhanen (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 136.

Salmi, P. 2001. Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio. *JTO -tutkimuksia* 14. Helsingin Yliopisto. Teologinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Schunk, D. H. & Zimmerman, B. J. 2006. Competence and control beliefs: Distinguishing the means and ends. Teoksessa P. Alexander & P. Winne (ed.) *Handbook of educational psychology*. 2nd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 349–369.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.

Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. 2004. Introduction to Special Topic Forum: The Future on Work Motivation Theory. *The Academy on Management Review*. Vol. 29, No. 3, July, pp. 379–387.

Stoecker, R. 1991. Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, Vol. 39, Issue 1, 88–112.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy, 68–112.

Thomas, K. W. 2009. Intrinsic motivation at work. What really drives employee engagement. 2nd edition. United States of America: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio: ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toikkanen, J., Viluksela, M., Järvensivu, A., Ojanen, K., Louhelainen, K., Houni, P. & Ansio, H. 2013. Työhyvinvoinnin politiikka. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela, & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 21–28.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. Human Resource Management. Pearson Education Limited. Harlow. 6th ed. 810 p.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomivaara, S. & Pahkin, K. 2013. Lähiesimiestyö. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela, & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 63–67.

Uotila, T-P. 2011. Lyhyt katsaus suoriutumisen johtamiseen. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 148–160.

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 103–127.

Vandewalle, D. 1997. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. Educational and Psychological Measurement. Vol. 57, No. 6, 995–1015.

Vartia, M. 2013. Työyhteisön ilmapiiri, työtoverisuhteet ja kiusatuksi tulemisen kokemus. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela, & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 79–82.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Koivunen, N. 2011. Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 161–179.

Weinstein, N. & Ryan, R. M. 2011. A Self-determination Theory Approach to Understanding Stress Incursion and Responses. Stress and Health Vol. 27, 4–17.

Sähköiset lähteet

Stenroos, M. 2014. EK:n Laatunen: 65 ei riitä eläkeiäksi. Viitattu 3.1.2014.

http://yle.fi/uutiset/ekn_laaturen_65_ei_riita_elakeiaksi/7009853

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 22.1.2014.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf.

Saaranen–Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-MOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatie-

teellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.8.2014.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Salo, P. 2015. Hyvä työvuorosuunnittelu auttaa unetonta. Uutinen liittyy Työterveyslaitoksen tutkimukseen ”Työaikojen kehittäminen kunta-alalla”. Viitattu 12.2.2015.

[Yle.fi/uutiset/hyva_tyovuorosuunnittelu_auttaa_unetonta/7798563](http://yle.fi/uutiset/hyva_tyovuorosuunnittelu_auttaa_unetonta/7798563)

Viranomaislähteet:

Harvaan asuttujen alueiden turvallisuuspalvelut. Sisäasiainministeriön julkaisuja 39/2006.

Operatiivisen yhteistyön kehittäminen harvaan asutuilla alueilla, Harva-hankkeen loppuraportti, sisäasiainministeriön julkaisuja 15.2.2011.

Rajavartiolaitos. 2012. Rajavartiolaitoksen strategia 2022. Helsinki: Kopijyvä Oy.

Rajavartiolaitos. 2013. Rajavartiolaitoksen tulossuunnitelma 2013 sekä toiminta- ja taloussuunnitelma 2014–2017. Lähetä id 8991297/20/2012/1776, 30.01.2013.

Raja- ja merivartiokoulu, sisäasiainministeriön julkaisuja, käsky 6854/44/2011.

Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirja RVLPAK C 21, Rajavartiolaitoksen koiratoiminta, määräys 27.2.2009.

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuksen avoin kyselylomake (muokattu poistamalla vastaustilaa)

LIITE 2 Tutkimuksen teemahaastattelulomake (muokattu poistamalla vastaustilaa)

LIITE 1 – Tutkimuksen avoin kyselylomake (muokattu poistamalla vastaustilaa)

Tohmajärven rajavartioaseman rajavartijoiden käsityksiä työmotivaation vaikuttavista tekijöistä

Arvoisa vastaaja,

Opiskelen Maanpuolustuskorkeakoululla sotatieteiden maisterikurssilla 4 ja teen opintoihini liittyvän pro gradu -tutkielmani aiheesta "Tohmajärven rajavartioaseman rajavartijoiden käsityksiä työmotivaation vaikuttavista tekijöistä". Olen valinnut tutkimusjoukoksi Tohmajärven rajavartioaseman koirattomat rajavartijat.

Oheinen kysymyssarja sisältää erilaisia avoimia kysymyksiä työmotivaatioon liittyvistä asioista. Kyselyn lopussa on myös numeerista arviointia vaativa lyhyt osuus.

Pyydän, että luet tämän saatteen ja kysymykset huolellisesti ja vastaat kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti. Kyselyllä kerättyä aineistoa analysoidaan ja käsitellään tutkimusraportissa luottamuksellisesti. Yksittäisten henkilöiden vastauksia ei voida tunnistaa tutkimuksen raportista. Vastaaminen on vapaaehtoista ja se vie aikaa noin 45 minuuttia. Toivon, että vastaisit esitettyihin kysymyksiin kokonaisilla virkkeillä.

Kiitos jo etukäteen antamastasi panoksesta!

Perustiedot

1. Sukupuoleni on

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

2. Ikäni on

- ☐ 30-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46-50
- ☐ 51-55

3. Olen koulutustaustaltani

- ☐ Peruskurssin suorittanut rajavartija
- ☐ Jatkokurssin suorittanut rajavartija

☐ Mestarikurssin suorittanut rajavartija

4. Rajavartiolaitoksen ulkopuolella hankkimani ylin koulutustaustani on

- ☐ Kansakoulu/ala-aste
 - ☐ Keskiaste/yläaste
 - ☐ Opistotasoinen koulu
 - ☐ Lukio/ylioppilastutkinto
 - ☐ Muu, mikä?
-

5. Olen

- ☐ Rajavartija - koiranohjaaja
- ☐ Rajavartija

Varsinainen kysely alkaa

Työmotivaatiolla tarkoitetaan tässä kyselyssä työntekijän halua ja tahtotilaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja tarmokkaasti kohti asetettuja tavoitteita. Seuraavien kysymysten tarkoituksena on selvittää työntekijän, eli juuri sinun mielipiteitäsi niistä asioista, jotka motivoisivat sinua työssäsi, mikäli saisit itse päättää ja valita työhösi liittyvistä asioista. Kysymysten tavoitteena on kartoittaa, mitkä tekijät motivoisivat sinua päivittäisessä työssä, jos saisit itse päättää työsi sisällöllisistä sekä työympäristöön liittyvistä asioista.

Huomioithan, että ideana on siis saada selville millaiset asiat ikään kuin ajatuksellisella tasolla motivoisivat sinua tekemään työtäsi hyvin, mikäli saisit niistä itse päättää. Nyt sinulla on siis mahdollisuus esittää vapaasti omia näkökulmia ja kannanottoja esitettyihin kysymyksiin liittyen, miten juuri sinä motivoituisit työhösi parhaalla mahdollisella tavalla.

6. Millainen vastuun määrä saisi sinut tekemään työtäsi mahdollisimman motivoituneesti?

7. Miten itsenäistä haluaisit työsi olevan, että olisit mahdollisimman motivoitunut tekemään työtäsi?

8. Miten haluaisit edetä työurallasi (Siirtyminen ylempiin/mielenkiintoisempiin tehtäviin organisaatiossa), että olisit mahdollisimman motivoitunut työnteokoosi?

9. Miten haluaisit kehittyä työssäsi (Ammattitaidon laajeneminen erilaisten koulutuksien ja kurssien johdosta, uuden oppiminen), että olisit mahdollisimman motivoitunut työnteokoosi?

si?

10. Millaiset työtehtävien sisällölliset ominaisuudet saisivat työnteon mielestäsi tuntumaan mielekkäältä ja tätä kautta motivoisivat sinua töissäsi?

11. Sanonnan mukaan "Rajamiehen jokainen työpäivä on erilainen". Mikäli saisit itse päättää, millainen työtehtävien vaihtelevuus vaikuttaisi positiivisesti työmotivaatiosi rakentumiseen?

12. Millä tavoin vertaisen/esimiehen antama palaute saisi sinut motivoitumaan työssäsi?

13. Miten usein haluaisit saada palautetta tekemästäsi työstä vertaisiltasi/esimieheltäsi? Perustele vastauksesi.

14. Millainen palkkaus motivoisi sinua parhaiten työssäsi?

15. Millä tavalla työaika suunnittelulla voitaisiin tukea juuri sinun työmotivaatiasi?

16. Millaisia työturvallisuuteen liittyviä asioita pitäisit tärkeinä työssä motivoitumistasi ajatellen?

17. Millainen työpaikan ilmapiirin tulisi olla, että se tukisi mahdollisimman hyvin työmotivaatiosi rakentumista?

18. Keskeisimpiä sosiaalisia palkkioita työyhteisössä ovat statussymbolit (näkyvät arvoaseman merkit), henkilökohtainen kiitos ja tunnustus, työyhteisön edustaminen erilaisissa tilanteissa, työpaikan sosiaaliset suhteet sekä julkinen tunnustus. Millaisia sosiaalisia palkkioita sinä haluaisit esiintyvän työssäsi, että olisit mahdollisimman motivoitunut työnteokoosi?

19. Miten esimiehesi voisi johtamistavallaan tukea juuri sinun työmotivaatiosi rakentumista?

20. Miten tärkeänä koet seuraavat asiat työssä motivoitumistasi ajatellen? Arvioi asteikolla 1-7.

[illegible]

LIITE 2 – Tutkimuksen teemahaastattelulomake (muokattu poistamalla vastaustilaa)

Teemahaastattelu

Tämän haastattelun tarkoituksena on kartoittaa työntekijän, eli juuri sinun henkilökohtaisia käsityksiä niistä asioista, jotka vaikuttavat työmotivaatioosi työskennellessäsi Tohmajärven rajavartioasemalla. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa, mitkä työn sisällölliset ja työympäristöön liittyvät asiat auttavat sinua motivoitumaan päivittäisissä rajojen valvonnan työtehtävissäsi ja mitkä tekijät taas haittaavat työmotivaatiosi rakentumista. Vastaaminen tapahtuu anonymisti, joten vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin.

1. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1.1. Sukupuoli

A) Nainen ____

B) Mies ____

1.2. Ikä

A) 30–35 vuotta ____

B) 36–40 vuotta ____

C) 41–45 vuotta ____

D) 46–50 vuotta ____

E) 51–55 vuotta ____

1.3. Koulutustausta

A) Peruskurssin suorittanut rajavartija ____

B) Jatkokurssin suorittanut rajavartija ____

C) Mestarikurssin suorittanut rajavartija ____

1.4. Rajavartiolaitoksen ulkopuolella hankittu ylin koulutustausta

A) Kansakoulu / ala-aste ____

B) Keskiaste / yläaste ____

C) Opistotasoinen koulu ____

D) Lukio / ylioppilastutkinto ____

E) Muu, mikä? _____

1.5. Tehtävä

A) Rajavartija – koiranohjaaja ____

B) Rajavartija ____

TYÖN SISÄLLÖLLISET OMINAISUUDET

Saavutusten, etenemisen ja työssä kehittymisen vaikutukset työmotivaatioon:

- Työuralla eteneminen
 - o Ylemmät/mielenkiintoisemmat tehtävät
 - o Rajavartijan jatkokurssin / mestarikurssin suorittaminen ja sotilasarvon nousu
- Työssä kehittymismahdollisuudet
 - o Ammattitaidon laajentaminen erilaisten kurssien ja koulutusten johdosta, uuden oppiminen

Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys

- Työn vastuullisuus
 - Nykyisessä tehtävässä
 - Haasteellisuuden ja oman kyvykkyyden suhteen sopivuus
 - Onnistumisten elämykset
- Työn itsenäisyys / työn kontrolloivuus
 - Työtehtävien itsenäinen suorittaminen
 - Työn kontrolloivuus
 - Itsenäisyyden riittävyys nykyisessä tehtävässä
- Työtapojen valintaan ja päätöksentekoon osallistuminen
 - Työtapojen valintaan ja työn suorittamisjärjestykseen vaikuttaminen
 - Päätöksentekoon osallistuminen ja asioihin vaikuttaminen
 - Työtapoihin, työn suorittamisjärjestykseen ja työhön liittyvään päätöksentekoon liittyvien asioiden riittävyys / ilmeneminen nykyisessä tehtävässä

Työssä koettu mielekkyys ja työn vaihtelevuus

- Mielekkyyden tunteiden kokeminen työssä
 - Mielekkyyden tunteiden kokeminen nykyisessä työtehtävässä
 - Mielekkäät työtehtävät rajojen valvonnan ympäristössä
- Työn vaihtelevuus ja erilaiset vaihtuvat työprojektit (Työkierto=tehtävien päivittäinen vaihtelevuus)
 - Työkierto (eri työkaverit, eri tarkastettavat pätkät, erilaiset työprojektit, vuodenaikojen tuomat tehtävien vaihtelut) nykyisessä tehtävässä

- Työprojektien aloittaminen (sillan tai pitkospuiden rakentaminen esim. jollekin tietylle rajaosuudelle / poijuprojekti) ja loppuun saattaminen vs. projektissa työporukan vaihtuminen
- Työn hyödyllisyys ja tärkeys
 - Työn kokeminen hyödyllisenä ja tärkeänä nykyisessä tehtävässä
- Työn vastaavuus omiin kiinnostuksen kohteisiin
- Harva-projektin mukana tullut työnkuvan vaihtelevuus
- Komennukset Niiralan rajanylityspaikalle
- Komennukset K-SR:oon

Työstä saatu palaute ja tunnustus

- Esimiehen antama palaute ja tunnustus (Yksipuolisuus / aito dialogi)
- Vertaisen antama palaute ja tunnustus
- Julkinen palaute
- Palautteen sitominen työsuorituksiin
- Palautteen määrä ja riittävyys nykyisessä tehtävässä

Työn sisällölliset ominaisuudet

- Liikunta työtehtävien ohessa / työnantajan tukemana
- Työpaikkaruokalan palvelut
- Yhteisasumisjärjestelyt
- Vapaa-ajan virkistätymismahdollisuuksien tukeminen
- Työvälineet / uudet virkapukineet
- Oman työpanoksen merkityksellisyys ja arvostuksen tunteiden kokeminen
- Tavoitteiden selkeys ja saavutettavuus

TYÖYMPÄRISTÖN OMINAISUUDET:

Palkkauksen vaikutus työmotivaatioon:

- Palkan määrä
- Ototehtävät
- Suoriutumiseen perustuva henkilökohtainen palkanosa
- Palkan oikeudenmukaisuus suhteessa omiin työtehtäviin
- Työpanoksen näkyminen suoraan rahatulokseen vaikuttavana tekijänä
- Kehityskeskustelut vs. nykyinen nollatoleranssi henkilökohtaisen palkanosan nousun osalta

Työolosuhteet, työturvallisuus sekä työn järjestelyt:

- Työaikasuunnittelu
 - Päivien pituus, työputkien pituus
- Työaikajoustot ja niiden tasapuolisuus
- Työaikapankki

- Työturvallisuus ja työympäristöviihtyisyys
- Työterveyshuollon toimivuus
- Henkilöstöressurssien väheneminen

Työilmapiiri ja ryhmäkiinteys:

- Työpaikan ilmapiiri (Virheet salliva / ei salliva ilmapiiri)
- Ihmissuhteet
- Esimiehen vaikutus työilmapiiriin
- Itsensä merkitykselliseksi ja arvostetuksi kokeminen työyhteisön keskuudessa
- Yhteenkuuluvuuden tunteiden kokeminen

Sosiaaliset palkkiot:

- Aineeton palkitseminen (esimerkiksi esimiehen/vertaisen antama kiitos ja tunnustus, kannustaminen, rohkaiseminen, kehuminen)
- Statussymbolit
- Organisaation edustamistehtävät (Vierailut + tapahtumat)
- Arvostuksen saaminen esimieheltä / kollegoilta tehtyä työtä kohtaan

Esimiehen työmotivaatiota edistävä johtamistapa:

- Esimiehen johtamistapa
- Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet
- Kontrollioiva / vastuuta paljon antava johtamistapa
- Luottamuksen merkitys
- Esimiehen yksilöllinen kohtaaminen ja käsittely yksilöllisesti
- Johtamisviestinnän ja tilannetietoisuuden merkitys
- Esimiehen oman esimerkin näyttäminen / oman motivaation vaikutus
- Partioonlähtötilan merkitys partioon lähdetessä/tultaessa esimiehen osalta